

**Der Zusammenhang
zwischen ergebnisorientiert gesteuerten
Arbeitssystemen und den Arbeitsbedingungen
von Beschäftigten**

Eine quantitativ empirische Auswertung der
WSI-Betriebsrätebefragungen

Vom Fachbereich Bildungswissenschaften
der Universität Duisburg-Essen
zur Erlangung des akademischen Grades

Dr. phil.
genehmigte Dissertation

von

Elke Ahlers,

geb. am 5.7.1967 in Oldenburg

Erstprüferin:

Prof. Dr. Ute Klammer

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Gerhard Bosch

Tag der mündlichen Prüfung: 21.3.2014

Kurzfassung

Bei dieser Forschungsarbeit geht es darum, den Wandel in den Arbeitsbedingungen von Beschäftigten und die damit einhergehenden Regulierungserfordernisse aufzuzeigen. Im Vordergrund stehen flexible und selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation und der Leistungssteuerung von Beschäftigten. Hierzu gehört u.a. das Arbeiten im Rahmen von kennziffernorientierten Zielvereinbarungen, in Projekten oder in Profitcentern. Empirische Studien hierzu sind zwar zahlreich, beziehen sich aber meist nur auf bestimmte Branchen (wie z. B. IT-Unternehmen, Pflegebereich, Finanzdienstleistungen). Breite empirische Studien zu neuen Formen der Arbeits- und Leistungssteuerung und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten liegen so gut wie gar nicht vor. Diese Forschungslücke will dieses Promotionsvorhaben schließen. Die Forschungsfrage lautet, ob sich ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme auch branchenübergreifend auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten auswirken. Wenn ja, dann stellt sich die Frage, ob konventionelle Regulierungen und Möglichkeiten zum Schutz der Beschäftigten (Arbeitsschutzgesetz, betriebliche Interessenvertretung) den Gestaltungsanforderungen ergebnisorientiert gesteuerter Arbeitssysteme gerecht werden. Mit Hilfe einer breit angelegten Befragung in 1.700 deutschen Betrieben mit Betriebsratsvertretung ist dieser Frage nachgegangen worden. Die Befunde zeigen, dass Belegschaften in Betrieben mit ergebnisorientierten Arbeitsbedingungen tatsächlich höherem Arbeits- und Leistungsdruck ausgesetzt sind. Es zeigt sich auch, dass die bestehenden Regularien kaum greifen, um den wachsenden Arbeitsdruck in den Betrieb eindämmen zu können. Damit ergeben sich große Schwierigkeiten, Arbeitsbedingungen, die mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen in Verbindung stehen, zu regulieren. Sowohl der gesetzliche und betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz als auch die betriebliche Interessenvertretung stoßen mit ihren bisherigen Möglichkeiten an ihre Grenzen.

Abstract

This dissertation deals with the intensification of work for employees and the associated regulatory requirements. The main focus will be on flexible and self-organized forms of work organization and performance management of employees.¹ Such forms include, among other points, work in the framework of goal-settings with measurable performance data, in teams or projects or in profit centres. What characterizes these work forms is the fact that the performance of employees is no longer measured just about the labour *effort* (like working time), but increasingly about the measurable results (such as economic targets), in performance or other success indicators (result-oriented systems). The research question is whether, compared across sectors, result-oriented work systems do affect working conditions of employees or not. If yes, then the question arises whether conventional regulations and possibilities to protect workers (labour protection laws, workplace representation) can cope with the new design requirements in the event of result-oriented work systems. This question has been investigated by using a wide-ranging survey in 1,700 German companies with works council representatives. The findings show that employees in companies with result-oriented working systems are indeed exposed to higher working pressure and, therefore, to higher levels of mental stress.

The findings also show that this phenomenon is difficult to regulate. Both the statutory and company health and safety regulations, as well as institutional representation of interest at the workplace, are operating with their present possibilities at their limits. The existing regulations are far from being well-equipped in order to curtail growing work strain. Limitations of working time or break rules are little observed by many employees, mostly due to the aspect of “self-interest”: in relation to achieving economic targets and high levels of work intensification, workers have a greater interest in achieving their working goals than interrupting their working process in order to relax (as health and safety regulations would recommend). Also legal work protection regulations can achieve their objectives only with difficulty. However, the workplace representation is also overwhelmed, as the findings represent. Consequently, many works councils feel themselves increasingly powerless.

This study may contribute to a better understanding of the interactions between work, performance, regulation and health.

¹ This paper does not concentrate on the so called “High Performance work systems”, because the focus lies just on goal setting and economic targets. However, it is strongly related to it.

Inhalt

Kurzfassung	2
Abstract	3
Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis.....	11
1 Einleitung.....	12
2 Ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme	19
2.1 Definition und Begriffswahl	19
2.2 Beschreibung typischer Formen ergebnisorientierter Arbeitssysteme.....	21
2.2.1 Zielvereinbarungen	22
2.2.1 Kennziffernorientierung.....	28
2.2.2 Gruppen-/Projektarbeit.....	29
2.2.3 Benchmarking-Systeme	31
2.2.4 Profit-Center	32
2.2.5 Kundenorientierung.....	32
2.2.6 Controlling.....	33
2.2.7 Erfolgsabhängige Einkommensbestandteile	33
2.2.8 Vertrauensarbeitszeit	34
2.3 Was ist das eigentlich Neue an diesen Arbeitsformen?	36
2.3.1 Selbstorganisation	36
2.3.2 Subjektivierung	37
2.3.3 Leistung und Kontrolle	39
2.3.4 Entgrenzung der Arbeit	41
2.4 Sind ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme eine Antwort auf die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit aus den 1970er Jahren?	42
2.5 Wie verbreitet sind diese Arbeitsformen?	46
2.6 Wie wird die Thematik rund um neue, ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen in der Wissenschaft diskutiert?.....	48
2.6.1 Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Industriesoziologie	48
2.6.2 Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Betriebswirtschaftslehre	52
2.6.3 Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Arbeits- und Organisationspsychologie.....	55
2.6.4 Ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen in der Familiensoziologie	57
2.7 Zusammenfassung	60
3 Bisherige wissenschaftliche Befunde zu Arbeitsbedingungen in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen	61
3.1 Arbeits- und Leistungsverdichtung.....	68
3.2 Arbeitsdruck durch widersprüchliche Arbeitsanforderungen.....	73

3.3	Gesundheit.....	74
3.4	Arbeitsfreude, Sinnstiftung, Ambivalenzerfahrungen.....	76
3.5	Entgrenzung.....	79
3.6	Unsicherheitserfahrungen.....	84
3.7	Regulierung von Arbeitsbedingungen.....	85
3.8	Fazit	93
4	Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Regulierung.....	95
4.1	Der Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und ihrer Gesundheit	95
4.1.1	Statistiken zum Krankenstand von Arbeitnehmer/innen	96
4.1.2	Stressmodelle – die gängigen wissenschaftlichen Erklärungsmodelle im Blickwinkel ergebnisorientierter Arbeitssysteme	99
4.1.3	Machen psychische Fehlbelastungen krank?	101
4.1.4	Der Einfluss von betrieblichen Rahmenbedingungen auf die Gesundheit.....	105
4.1.5	Die steigende Bedeutung gesunderhaltender Potentiale (Salutogenese) in der Arbeitsmedizin	106
4.2	Regulierung von Arbeitsbedingungen.....	108
4.2.1	Gesetzliche Regelungen zu Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz	108
4.2.2	Die betriebliche Interessenvertretung	110
4.3	Zusammenfassung	113
5	Hypothesen und Fragen.....	114
6	Methodik	122
6.1	Wer wird befragt?.....	122
6.2	Die WSI-Betriebsrätebefragungen	122
6.3	Grundgesamtheit und Stichprobenziehung.....	125
7	Bildung von Betriebstypen nach Art der Leistungssteuerung.....	128
7.1	Arbeit und Leistung – Verbreitung ergebnisorientierter Formen der Leistungserbringung	128
7.2	Bildung von Typen der Betriebe nach Leistungssteuerung	132
8	Deskriptive Beschreibung der Betriebstypen	139
8.1	Verteilung nach Betriebsgröße	139
8.2	Verteilung nach Branchenzugehörigkeit	140
8.3	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	140
8.3.1	Wettbewerbsposition.....	141
8.3.2	Auftragslage.....	141
8.3.3	Börsennotierung.....	142
8.4	Betriebliche Reorganisationen	143
8.5	Tariffindung	147
8.6	Beschäftigungsstruktur	148
8.6.1	Allgemeine Beschäftigungsentwicklungen.....	148

8.6.2	Beschäftigungsformen	149
8.6.3	Qualifikation	150
8.6.4	Gewerbliche Beschäftigte	151
8.7	Verteilung des Samples im Hinblick auf neue Arbeits- und Organisationsformen.....	152
8.7.1	Kundenorientierung.....	153
8.7.2	Leistungsorientiertes Entgelt.....	154
8.7.3	Arbeitszeit	158
8.8	Zusammenfassung und Prüfung der Hypothesen	159
9	Arbeitsbedingungen in den Betriebstypen im Vergleich	161
9.1	Einschätzung der Arbeitsbedingungen in den Belegschaften durch die Betriebsräte.....	162
9.2	Einschätzung von positiven Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz	163
9.3	Entwicklung der Arbeitsbelastungen	167
9.4	Ausmaß und Gründe für die Arbeitsbelastungen – Einschätzungen der Betriebsräte.....	168
9.4.1	Umstrukturierungen und ihre Folgen für die Belegschaften.....	172
9.4.2	Einzelne Arbeitsbedingungen und -belastungen in den Belegschaften.....	173
9.4.3	Exkurs: Die Arbeitsbedingungen der gewerblichen Mitarbeiter	177
9.5	Multivariate Erklärungsfaktoren für erhöhten Zeit- und Leistungsdruck, Verantwortungsdruck und hohes Arbeitsvolumen in den Belegschaften.....	179
9.6	Zusammenfassung und Klärung der Hypothesen.....	193
10	Regulierung von Arbeitsbedingungen im Vergleich der Betriebstypen... 197	
10.1	Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	197
10.1.1	Stellenwert des Themas „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ auf unterschiedlichen Betriebsebenen.....	197
10.1.2	Organisation des betrieblichen Gesundheitsschutzes	198
10.1.3	Verankerung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes über Gesetze und betriebliche Verordnungen.....	202
10.1.4	Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz	203
10.1.5	Die betriebliche Interessenvertretung im Kontext ergebnisorientierter Arbeitssysteme	212
10.2	Zusammenfassung zur Regulierung von Arbeitsbedingungen und Klärung der Hypothesen.....	218
11	Zusammenfassung und Ausblick.....	222
12	Literatur	238
13	Anhänge.....	255

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Konzept der Balanced-Scorecard.....	25
Abbildung 2: Vergleich „inhumaner Arbeitsbedingungen“.....	45
Abbildung 3: Anteil der Betriebe, in denen Zielvereinbarungen genutzt werden	48
Abbildung 4: Aspekte/Stufen psychischer Arbeitsbelastungen im Wirkungsgefüge ...	55
Abbildung 5: Verlust von Kohärenzsinn	76
Abbildung 6: Spannungsverhältniss von entgrenzter Erwerbsarbeit und entgrenzter Familie	83
Abbildung 7: Anteil der zehn wichtigsten Krankheitsarten an Tagen der Arbeitsunfähigkeit – in Prozent	96
Abbildung 8 : Krankentage 2011 in Deutschland, in Millionen.....	97
Abbildung 9 : DBG-Index Gute Arbeit: Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung, - in Prozent-	99
Abbildung 10: Belastungs-Beanspruchungsmodell für das Zusammenspiel von psychosozialen Arbeitsbedingungen und Krankheit	103
Abbildung 11: Verbreitung von Unternehmenskulturen bzw. von einzelnen Arbeits- und Organisationsformen in den Betrieben	129
Abbildung 12: Verteilung des Samples nach Betrieben mit unterschiedlicher Leistungspolitik	138
Abbildung 13: Verteilung nach Betriebsgrößenklassen in %	139
Abbildung 14: Einschätzung der Arbeitsbedingungen mit „gut“ bis „sehr gut“ durch die Betriebsräte – nach Branchen.....	162
Abbildung 15: Wie haben sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verändert?	166
Abbildung 16: Entwicklung der Arbeitsbelastungen von 2006 bis 2008 aus Sicht der Betriebsräte	167
Abbildung 17: Welche Folgen hatten die Umstrukturierungen für den Betrieb?	172
Abbildung 18: Wie sehr ist die Arbeit im Betrieb durch folgende Bedingungen geprägt?	174
Abbildung 19: Warum wurde in ihrem Betrieb bisher keine (ganzheitliche) Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?	210
Abbildung 20: Übersicht: Auswahlwahrscheinlichkeiten und Gewichtungsprozess bei der WSI-Betriebsrätebefragung	260

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Anforderungen an die Zielvereinbarung nach der SMART-Regel	24
Tabelle 2:	Objektivierung und Subjektivierung nach Moldaschl (2002)	39
Tabelle 3:	Synopse der hier verwendeten empirischen Studien zu flexibilisierter und selbstorganisierter Erwerbsarbeit:	63
Tabelle 4	Leistungsoptimierung und Leistungssicherung im Vergleich	71
Tabelle 5:	Typische Belastungskonstellationen bei ertragsorientierter Leistungssteuerung und marktorientierter Standardisierung	72
Tabelle 6:	Themenbereiche der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09	124
Tabelle 7	Strukturdaten der 1.700 Fälle aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09	126
Tabelle 8::	Verbreitung einzelner Arbeits- und Organisationsformen in den Betrieben (PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09).....	131
Tabelle 9:	Verteilung der Variablen für die Operationalisierung	134
Tabelle 10:	Die Orientierung an Kennziffern und der Einsatz von Zielvereinbarungen in der Kreuztabellierung, Angabe der Betriebsräte in %.....	135
Tabelle 11:	Kennziffernorientierung und Nutzung von Zielvereinbarungen	136
Tabelle 12:	Verteilung der Untersuchungsgruppen nach Branchen	140
Tabelle 13:	Auf welchen Märkten ist ihr Betrieb tätig?.....	141
Tabelle 14:	Auftragslage und Gewinn des Betriebs.....	142
Tabelle 15:	Ist ihr Betrieb börsennotiert?	143
Tabelle 16:	Gab es im Betrieb seit Anfang 2006 betriebliche Umstrukturierungen?	144
Tabelle 17:	Hat es die folgenden Umstrukturierungen in ihrem Betrieb gegeben?	144
Tabelle 18:	Hat es in ihrem Betrieb seit 2006 arbeitsorganisatorische Veränderungen gegeben?	145
Tabelle 19:	Welche arbeitsorganisatorischen Veränderungen waren dies? (Mehrfachantworten möglich)	146
Tabelle 20:	Welche personalpolitischen Veränderungen waren dies?	147
Tabelle 21:	Ist ihr Betrieb gebunden an.... ..	147
Tabelle 22:	Ist die Zahl der Beschäftigten seit 2006?.....	148
Tabelle 23:	Ist in ihrem Betrieb seit 2006 strukturell Personal abgebaut worden, obwohl sich die Beschäftigtenzahl generell entweder erhöht hat oder gleich geblieben ist?	149
Tabelle 24:	Anteile unterschiedlicher Beschäftigtengruppen unterteilt nach der Form der Leistungssteuerung	150
Tabelle 25:	Qualifikationsniveau der Beschäftigten – klassifiziert -	151
Tabelle 26:	Anteil Arbeiter (gewerbliche Arbeitnehmer) an der Gesamtbelegschaft nach Art der Leistungssteuerung	152
Tabelle 27:	Arbeits- und Leistungsbedingungen im Betrieb	153
Tabelle 28:	Werden in Ihrem Betrieb von der Leistung der Beschäftigten abhängige Einkommensbestandteile gezahlt?	155
Tabelle 29:	Was ist dabei ausschlaggebend...?.....	155
Tabelle 30:	Wie werden leistungsbezogene Entgeltbestandteile in ihrem Unternehmen ausgezahlt?	156
Tabelle 31:	An welche Beschäftigtengruppen werden diese ausgezahlt?.....	156

Tabelle 32:	Wie wird der Leistungsbeitrag eines/einer Beschäftigten ermittelt?	157
Tabelle 33:	Wie wird der Leistungsbeitrag einer Arbeitsgruppe ermittelt?	158
Tabelle 34:	Welche Arbeitszeitregelung gilt in ihrem Betrieb?	159
Tabelle 35:	Wie schätzen Sie im Großen und Ganzen die Arbeitsbedingungen in ihrem Betrieb ein?	163
Tabelle 36:	Positive Arbeitsbedingungen im Vergleich.....	164
Tabelle 37:	Positive Arbeitsbedingungen nach Branche	165
Tabelle 38:	Veränderungen der Arbeitsbedingungen nach Art der Leistungssteuerung im Betrieb,	166
Tabelle 39:	Gibt es Beschäftigte, die auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten? – deskriptiv -	169
Tabelle 40:	Gibt es Beschäftigte, die auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten? – nach Art der Leistungssteuerung –	170
Tabelle 41:	Um welche Personengruppen handelt es sich bei den Beschäftigten mit hohem Zeit- und Leistungsdruck?	171
Tabelle 42:	Gründe für den Arbeitsdruck?	172
Tabelle 43:	Welche Folgen hatten die Umstrukturierungen für den Betrieb?	173
Tabelle 44:	Wie sehr ist die Arbeit im Betrieb geprägt durch die folgenden Aspekte – unterteilt nach Art der Steuerungsform	176
Tabelle 45:	Wie sehr ist die Arbeit der <u>gewerblichen</u> Beschäftigten geprägt durch die folgenden Aspekte –	178
Tabelle 46:	Beschreibung der unabhängigen Variablen im Modell der multivariaten logistischen Regression.....	180
Tabelle 47:	Abhängige Variablen zur Prüfung ihres Einfluss auf den Arbeitsdruck	182
Tabelle 48:	Anteil der Betriebsräte, die starken bis sehr starken Termin-und Zeitdruck bzw. hohen Verantwortungsdruck bzw. hohes Arbeitsvolumen bei den Beschäftigten beobachten	184
Tabelle 49:	Ergebnisse der logistischen Regression, abhängige Variablen „Termin- und Zeitdruck“	186
Tabelle 50:	Welche Konsequenzen sind in ihrem Betrieb mit der Nichterfüllung von Zielen verbunden?	190
Tabelle 51:	Was tun Beschäftigte ihrer Erfahrung nach, die ihre Ziele nicht erreichen?	190
Tabelle 52:	Gibt es in ihrem Betrieb Begriffe, um Beschäftigte anhand ihrer Leistung zu kategorisieren (deskriptiv)?	191
Tabelle 53:	Gibt es in ihrem Betrieb Begriffe, um Beschäftigte anhand ihrer Leistung zu kategorisieren, z. B. Low Performer oder aber Leistungsträger (multivariat)?	192
Tabelle 54:	Anteil der Betriebe, die dem Thema „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ - einen hohen bis sehr hohen Stellenwert bescheinigen.....	198
Tabelle 55:	Verbreitung von Kennzahlen zum Krankenstand, zur Mitarbeiter- zufriedenheit, zu körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen – nach Art der Steuerungsform.....	199
Tabelle 56:	Gibt es in ihrem Betrieb ein betriebliches Gesundheitsförderungsprogramm?	200
Tabelle 57:	Welche externen Organisationen sind am Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligt?	201

Tabelle 58:	Gibt es weitere Personen(gruppen), die speziell für die Umsetzung des Gesundheitsschutzes zuständig sind?	201
Tabelle 59:	Die Regulierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb ...	202
Tabelle 60:	Werden Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt?	204
Tabelle 61:	Sind in den Gefährdungsbeurteilungen auch psychische Belastungen wie sie z. B. durch Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Führung und soziale Beziehungen entstehen können, berücksichtigt?	205
Tabelle 62:	Werden die Gefährdungsbeurteilungen seither regelmäßig durchgeführt?	206
Tabelle 63:	Wie oft schätzen Sie, sind in ihrem Betrieb Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt worden?	206
Tabelle 64:	Wurden die aufgrund der Gefährdungsbeurteilungen abgeleiteten Maßnahmen umgesetzt?	207
Tabelle 65:	Wurde im Anschluss an die Gefährdungsbeurteilung eine Wirksamkeitskontrolle und Dokumentation durchgeführt?	207
Tabelle 66:	Wurden die Beschäftigten an der Gefährdungsbeurteilung beteiligt? ..	208
Tabelle 67:	Warum wurde in ihrem Betrieb bisher keine (ganzheitliche) Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?	211
Tabelle 68:	Welche der folgenden Auslöser haben dazu geführt, dass erstmalig eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde?	212
Tabelle 69:	Gibt es eine Betriebsvereinbarung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz – und werden darin auch psychische Belastungen berücksichtigt?	213
Tabelle 70:	Gibt es einen Ausschuss des Betriebsrats, in dem Fragen zur Mitarbeitergesundheit beraten werden? Wenn ja, tagt dieses regelmäßig?	213
Tabelle 71:	Wurde der Betriebsrat an der Gefährdungsbeurteilung?	214
Tabelle 72:	Wenn der Betriebsrat beteiligt wurde, für welche Etappen trifft dies zu?	215
Tabelle 73:	Welchen der folgenden Aussagen stimmen die befragten Betriebsräte zu?	216
Tabelle 74:	Kommt es aus folgenden Gründen zu Konflikten mit der Belegschaft?	217
Tabelle 75:	Verteilung der Bruttostichprobe 2007 nach Wirtschaftsbereich und Größenklasse	256
Tabelle 76:	Panelbestand der WSI/PARGEMA-Betriebsrätebefragungen	258
Tabelle 77:	Synopse zum Studiendesign der PARGEMA/ WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09	259

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BiBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BildschArbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BKK	Betriebskrankenkassen
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BSC	Balanced Scorecard
CATI	Computer-assisted telephone interviews
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
Exp B	Effekt-Koeffizient (statistische Größe in der logistischen Regression)
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAG	Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung
infas	Institut für angewandte Sozialwissenschaft
ISI	Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HDA	Humanisierung der Arbeit
NIFA	Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme (NIFA-Panel)
PARGEMA	Partizipatives Gesundheitsmanagement (Forschungsprojekt des BMBF)
SGB	Sozialgesetzbuch
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der HBS

1 Einleitung

Dass sich die Welt der Erwerbsarbeit in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert hat und dies mit weit reichenden Ökonomisierungs- und Prekarisierungstendenzen verbunden ist, ist in den Sozialwissenschaften unumstritten (vgl. Jürgens 2006, Böhle 2010, Sauer 2005a, Kratzer 2003, Dörre 2002). So unterliegen die Arbeitskräfte - besonders im wachsenden Dienstleistungssektor - weitgehenden Rationalisierungs-, Vermarktlichungs- und Subjektivierungsprozessen, die für die Beschäftigten mit neuen Freiheiten aber auch neuen Belastungen (Entgrenzung von Arbeit und Leben) einhergehen. Allen Theorien zum Wandel der Arbeitswelt ist die Idee gemein, dass eine Anpassung der Arbeitsgesellschaft an aktuelle gesellschaftliche Strukturen notwendig ist. Auch aufgrund aktueller soziodemografischer Herausforderungen hat eine (Neu-)Gestaltung von Arbeit an Bedeutung zugenommen (vgl. Trischler/Kistler 2010). Politische Akteure sind schon heute mit den Auswirkungen prekärer und entgrenzter Arbeitsverhältnisse konfrontiert und die Themen Arbeitsüberlastung und Burn-out haben seit einigen Jahren Einzug auf Titelseiten in die Massenmedien gehalten haben (vgl. DIE ZEIT mit dem Leitartikel „Arbeiten bis der Arzt kommt“, 08.07.2010 Nr. 28 oder DER SPIEGEL 4/2011 mit dem Leitartikel „Ausgebrannt – Das überforderte Ich“).

Einleitend sollen daher die in der Literatur übereinstimmend diagnostizierten Entwicklungstrends in der Arbeit und die damit verbundenen veränderten Anforderungen an die Beschäftigten nachgezeichnet werden.

- Die Tertiärisierung in der Arbeit hat in den entwickelten Industrieländern zu grundsätzlich veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt geführt. Die Arbeitsaufgaben werden geistig anspruchsvoller und komplexer, während körperlich schwere Arbeit an Bedeutung verliert (vgl. Jacobsen 2010).
- Der technische Fortschritt mitsamt der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bringt eine enorme Beschleunigung in der Arbeitswelt mit sich. Zeitliche Fristen, innerhalb derer Arbeitsprozesse vollzogen werden sollen, haben sich aufgrund dessen ständig verkürzt (vgl. Rosa 2005). Die zu verarbeitende Informationsmenge und die Komplexität in der Arbeit nehmen in vielen Bereichen der Arbeitswelt stetig zu. Das Tempo in der Arbeit und im Leben hat deutlich zugenommen. Vielfältige und oft widersprüchliche Arbeitsanforderungen durch komplexe Markt- und Kundenanforderungen führen in Verbindung mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer Entgrenzung von Arbeit und Leben. Bestärkt wird dieser Prozess durch flexible Formen der Arbeitsorganisation, die auf Selbstorganisation der Beschäftigten setzen (vgl. Moldaschl 2002, Bosch 1999).
- Aufgrund des globalen Wettbewerbs steigt die Bedeutung qualitativ hochwertiger Arbeit zu streng kalkulierten Kosten. Der Personalbestand in den Unternehmen wird aus Kostengründen so gering wie möglich gehalten, so dass das Arbeitsvolumen an den Arbeitsplätzen hoch ist (vgl. Sauer 2010).

- Haubl/Voss (2009) beobachten in diesem Kontext eine Instabilität von sozialen Beziehungen im Erwerbsleben (vgl. auch Sennett 1998). Die Konsequenz ist, dass die für die Erhaltung der Gesundheit so wichtige soziale Unterstützung durch Kollegen abnimmt. Zugleich gestalten sich Erwerbsbiografien zunehmend brüchig: die Konkurrenz am Arbeitsplatz und die berufliche Unsicherheit nimmt zu.
- Aber auch gesellschaftliche und demografische Entwicklungen wirken sich auf die Arbeitswelt aus. So stellen die sich abzeichnenden „alternden Belegschaften“ (Buck et al. 2002) in den Betrieben die betrieblichen und politischen Akteure vor große Herausforderungen. Die Anforderungen an den Arbeitsplätzen müssen so gestaltet werden, dass auch leistungsgeminderte Beschäftigte angemessen erwerbstätig sein können. Auch die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen bzw. jungen Eltern verlangt entsprechende Konzepte, um diese flexibel und qualifikationsadäquat einsetzen zu können. Zudem ist bei den Beschäftigten ein Wertewandel hinsichtlich des Anspruchs an Erwerbsarbeit zu erkennen. Aufgrund des gestiegenen Bildungsniveaus in der Gesellschaft steigt der Wunsch nach Selbstverwirklichung über die Arbeit. Prozesse der sozialen Anerkennung verlaufen weniger über die Familie oder den Besitz, sondern vielmehr über die geleistete Arbeit (vgl. Voswinkel 2000). D.h. auch Beschäftigte sind bereit, intensiver zu arbeiten, wenn sie dafür entsprechende soziale Anerkennung erfahren.

Jürgens (2010) sieht aber noch weitere entscheidende Wandlungsprozesse und arbeitet in ihren Überlegungen zu „Deutschland in der Reproduktionskrise“ brüchiger werdende gesellschaftliche Pfeiler heraus, etwa die De-Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme, die Individualisierung der Gesellschaft mit einer Kultur der Selbstzuschreibung im Falle des Scheiterns und die Erosion der kollektiven Interessenvertretungssysteme. Auch Partnerschaft und Familie könnten aufgrund der hohen arbeitsweltlichen Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen nicht mehr den „ruhigen Hafen“ im turbulenten Arbeitsleben bilden und eignen sich dadurch immer weniger, Belastungen des Einzelnen auffangen.

Betrachtet man neben diesen Trends auch die Entwicklungen der Arbeitsbelastungen in Deutschland, dann fällt auf, dass besonders die psychischen Fehlbelastungen bei den Beschäftigten angestiegen sind. Besonders Hektik und Zeitdruck, Leistungs- und Verantwortungsdruck und soziale Konflikte unter Kollegen (z. B. Mobbing) haben deutlich zugenommen und belegen vordere Plätze bei der Nennung von Beeinträchtigungen und Gefährdungen in der Arbeitswelt (vgl. BKK Gesundheitsreport 2010; Ahlers 2010a, Opolzer 2010). So arbeiten rund die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland praktisch immer oder häufig unter Termin- und Leistungsdruck, wie der Stressreport 2012 zeigt (Lohmann-Haislah 2013). 58% der Befragten geben im Rahmen dieser Studie an, gleichzeitig mehrere Arbeitsvorgänge im Blick haben zu müssen (vgl. ebd). Mit der zunehmenden beruflichen Unsicherheit – verursacht durch stetige betriebliche Kostensenkungen – tritt eine weitere psychische Belastung hinzu. So kommt Moosbrugger (2008) zu dem Schluss, dass es an neuen organisatorischen Regulationsmechanismen fehle. Stattdessen wird es den Beschäftigten überlassen, die "Unzulänglichkeit der Organisation zu

überspielen und auf turbulente Marktanforderungen zu reagieren" (vgl. auch Brödner 2002).

Auch weil von Arbeitnehmern zukünftig immer mehr eigenverantwortliches Handeln, Initiativkraft und Kreativität erwartet werden, betont das den Handlungsbedarf zur Gestaltung besserer Arbeits- und Lebensbedingungen (vgl. u.a. Böhle 2010, Faller 2010). Aber nicht nur im Interesse der Beschäftigten, auch im Interesse der Unternehmen und der Volkswirtschaft sollte gehandelt werden, denn jährlich entstehen in Deutschland volkswirtschaftliche Kosten in Höhe von 7,1 Milliarden Euro durch arbeitsbedingte psychische Belastungen (vgl. Bödeker/Friedrichs 2011).

Der hier verdeutlichte Handlungsbedarf ist aber nur bedingt bis zur Ebene der Unternehmensleitungen vorgedrungen. Wie die Europäische Unternehmensumfrage zu neuen Risiken (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks, ESENER) der EU-OSHA zeigt, machen sich 79% aller europäischen Manager zwar Gedanken über arbeitsbedingten Stress, doch weniger als ein Drittel aller Unternehmen verfügt über festgelegte Verfahren, um diesem Problem zu begegnen. Als wichtige Gründe dafür werden das fehlende Bewusstsein für die wachsende Bedeutung psychosozialer Risiken in den Betrieben angenommen, aber auch fehlende Ressourcen, wie Zeit, Personal oder finanzielle Mittel (vgl. European Agency for Safety and Health at work 2010).

Aber auch das gesetzliche System der Regulierung und die kollektive Interessenvertretung stoßen an ihre Grenzen. Denn viele der Regelungen zum Schutze der Beschäftigten sind zu einer Zeit entstanden, in denen traditionelle Industriearbeitsplätze das Bild der Erwerbsarbeit beherrschten. Arbeit war geprägt durch eine Normierung von Beschäftigungsverhältnissen („Normalarbeitsverhältnis“), einer Standardisierung von Arbeitszeit und einer Kopplung des Arbeitsortes an den Betrieb. Solche Rahmenbedingungen gelten für heutige Arbeitsplätze – besonders im wachsenden Dienstleistungssektor – immer weniger.

Die Besonderheiten der neuen Arbeits- und Organisationsformen liegen in der geforderten Selbstorganisation der Beschäftigten und der hohen Ergebnis- oder auch Erfolgsorientierung in der Arbeit. Beides geht mit hohen Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten einher. Auf betrieblicher Ebene lässt sich dieses z. B. anhand kennziffernorientierter Zielvereinbarungssysteme, anhand zunehmender Projekt- oder Gruppenarbeit oder in Form von selbstständigen Unternehmenseinheiten erkennen. Kratzer und Sauer (2005, S. 125) sehen in diesen Konzepten sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen klare Vorteile. Für Beschäftigte bieten sich im Idealfall bessere Möglichkeiten zur individuellen, flexiblen Gestaltung von Arbeitszeiten – für Unternehmen bieten sich neue Möglichkeiten, Beschäftigte zeitlich und örtlich bedarfsgerecht einzusetzen.

Viele Beschäftigte, die unter solchen flexiblen Arbeitskonzepten arbeiten, betonen ausdrücklich ihre Zufriedenheit damit (z. B. Kratzer 2003 für IT-Beschäftigte). Sie können sich besser mit den Unternehmenszielen identifizieren und haben vielerlei neue Freiheiten hinzugewonnen. Dies sehen allerdings nicht alle Beschäftigten so, denn sie können nicht nur, sie müssen auch flexiblere, situations- und entscheidungsabhängige Arrangements

treffen, und sich dabei oft den betrieblichen Erfordernissen an Flexibilität unterordnen. Auch Peters/Sauer (2005) verweisen auf die hochgradige Ambivalenz ergebnisorientierter Arbeitssysteme. Sie bieten die Chance auf ganzheitliche Aufgaben und erweiterte Spielräume – und werden von vielen Beschäftigten auch als herausfordernd und interessant erlebt. Wenn aber bestimmte Rahmenbedingungen nicht gewährleistet sind (fehlende Unterstützung durch Kollegen oder Führungskräfte oder fehlende Zeitpuffer), dann können diese Chancen in gesundheitliche Gefährdungen übergehen (vgl. auch Wilde et al. 2009). Weil viele Mitarbeiter ein eigenes unternehmerisches Interesse an der Zielerfüllung und Ergebniserreichung zeigen, arbeiten sie aus eigenem Antrieb länger als vertraglich vereinbart und/oder verzichten auf Pausen oder Regenerierungszeiten bei Krankheit. Bestehende gesundheitliche Schutzregelungen in Arbeitsschutzgesetzen werden unterlaufen. Eine solche »interessierte Selbstgefährdung« (Peters 2011) kann dazu führen, eigene gesundheitliche und lebensweltliche Interessen auch gegenüber sich selbst zu verleugnen (vgl. Kocyba/Voswinkel 2007).

Diese Forschungsarbeit hat zum Ziel, Zusammenhänge zwischen unternehmerischer Leistungssteuerung von Beschäftigten und diesen aufgezeigten Arbeitsbedingungen zu untersuchen. Dies könnte ein Beitrag zu einem besseren Verständnis von Wirkungen ergebnisorientierter Leistungspolitik auf die Arbeitsbedingungen der Belegschaften leisten sowie Handlungsmöglichkeiten und -grenzen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Interessenvertretung aufzeigen.

Bisherige empirische Studien zu den Auswirkungen von flexibilisierten Arbeitsformen auf die Beschäftigten wurden meist in Bezug auf bestimmte Branchen bzw. Beschäftigtengruppen oder zu Teildimensionen geführt (z. B. Auswirkungen auf die private Lebenswelt). Ob dies aber ein branchenbedingtes Phänomen ist, wie dies in einigen Studien scheint (vgl. Kratzer 2003, Gerlmaier 2002, Pröll/Gude 2003) - oder auch in der Breite zutrifft, ist noch ungeklärt. Auch wurde vor allem die individuelle Ebene der Beschäftigten untersucht. Oft sind betriebliche Rahmenbedingungen dabei außer Acht gelassen worden. Auf quantitativer Ebene liegen bisher keine Daten vor, die einen Zusammenhang zwischen ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen und entsprechenden Belastungen der Beschäftigten belegen könnten. Auch die Regulierbarkeit von Arbeit und Leistung ist in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen bisher kaum auf breiterer Ebene analysiert worden. Dadurch fehlt es an repräsentativen quantitativen Daten zur Verbreitung und zu den Auswirkungen ergebnisorientierter Arbeitssysteme.

Mit diesem empirischen Forschungsvorhaben sollen nicht nur Arbeitsbedingungen und -belastungen in den Betrieben ermittelt werden, sondern auch der betriebliche Kontext mit einbezogen werden, in dem diese Belastungen entstehen. Dazu gehören Rahmenbedingungen, wie die Arbeitsorganisation, die Leistungssteuerung, das Führungsverhalten, häufige Umstrukturierungen oder die wirtschaftliche Situation eines Betriebs – aber auch die Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder der betrieblichen Interessenvertretung. Im Gegensatz zu anderen Untersuchungen wird daher als Untersuchungsebene nicht das Individuum, sondern der Betrieb gewählt. Als Datenbasis wird die WSI-Betriebsrätebefragung genutzt, die im Rahmen des vom

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführten Forschungsprojekts „Partizipatives Gesundheitsmanagement“ (PARGEMA) im Winter 2008/09 unter Verantwortung der Verfasserin durchgeführt wurde. Für die Befragung wurden bewusst Betriebsräte ausgewählt, weil diese als Bindeglied zwischen Management und Belegschaft fungieren – und damit (im Hinblick auf die Fragestellung) sowohl über Kenntnisse aus dem Management als auch über die Nöte und Belastungen der Beschäftigten informiert sind. Natürlich können mit dieser branchenübergreifenden Analyse nur Ausschnitte gezeigt werden. Einmal, weil nur solche Betriebe analysiert werden, die auch einen Betriebsrat haben. Zum anderen kann aus methodischen Gründen auch nicht die gesamte Bandbreite an Konsequenzen für die Arbeitsbedingungen erfasst werden, vor allem nicht für die Individuen. Im Vordergrund stehen Auswirkungen, die für die Belegschaften sichtbar werden. Hinzu kommt, dass sich der Gestaltungsaspekt der Arbeitsbedingungen vor allem auf die Möglichkeiten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bezieht und weniger auf die Gestaltung von Arbeitszeit, welche ohne Zweifel auch einen entscheidenden Einfluss hätte. Die Arbeitszeitgestaltung war aber nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Trotz dieser Einschränkungen sollen hier wichtige Trends und Gestaltungshemmnisse thematisiert und analysiert, sowie in ihren Konsequenzen für zukünftige Arbeitspolitiken verdeutlicht werden.

Diese Dissertationsarbeit ist in einen theoretischen (Kapitel 1 bis 6) und einen empirischen Teil untergliedert (Kapitel 7 bis 12): die vorliegende Einleitung bildet zugleich das erste Kapitel. Es folgt in Kapitel 2 eine theoretische Abhandlung über den Charakter ergebnisorientierter Arbeitssysteme inklusive Definitionen und Hintergründen. Darin wird auch ein Blick darauf geworfen, mit welchen Fragestellungen andere wissenschaftliche Teildisziplinen diesem Phänomen begegnen. In Kapitel 3 werden dann die wichtigsten Forschungsergebnisse zu den Auswirkungen flexibler und selbstorganisierter Arbeitsformen auf die Beschäftigten dargelegt. Darauf aufbauend erläutere ich in Kapitel 4 den Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und gesundheitlichen Gefährdungen bei Beschäftigten. Im Anschluss stelle ich meine Forschungsfrage und meine Hypothesen auf (Kapitel 5).

Die empirischen Befunde werden im zweiten Teil der Dissertation dargestellt. In Kapitel 6 wird zunächst die Methodik zur Empirie erörtert. Es geht um die Wahl der Befragungsart, der Befragungspersonen und um methodische Qualitätskriterien. In Kapitel 7 werden die erhobenen Daten der Betriebe in drei Betriebstypen mit unterschiedlicher Leistungssteuerung eingeteilt. Es handelt sich um Betriebe mit traditioneller, sowie um solche mit gemischter Leistungssteuerung - und als dritte Gruppe handelt es sich um Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Letztere zeichnen sich durch eine hohe Verbreitung von kennziffernorientierten Zielvereinbarungen im Betrieb aus. Die drei hier gebildeten Betriebstypen werden in Kapitel 8 in ihren weiteren betrieblichen Rahmenbedingungen analysiert und vorgestellt. Das Kapitel 9 fragt schließlich danach, ob sich die Art der Leistungssteuerung auf die Arbeitsbedingungen in den Belegschaften auswirkt. Sind die Arbeits- und Leistungsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen tatsächlich entgrenzter? Ist der Arbeits- und Leistungsdruck hier höher?

Mit dem Wissen um besondere Arbeitsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen werden dann in Kapitel 10 die Regulierungsmöglichkeiten von Arbeits- und Leistungsbedingungen in diesen Betrieben untersucht. Das abschließende Kapitel 11 fasst alle empirischen Befunde hypothesengeleitet zusammen und ordnet diese in den wissenschaftlichen Forschungsstand um die Veränderung in der Arbeitswelt und deren Gestaltbarkeit ein.

Teil 1: Theoretischer Teil

2 Ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme

In der Einleitung sind die vielfältigen Wandlungsprozesse in der Arbeitswelt bereits skizziert worden. Viele von ihnen werden sich – in welcher Form auch immer auch auf die Menschen, die diese Arbeit verrichten – auswirken. Im Folgenden soll einer dieser Wandlungsprozesse näher betrachtet und in seinen Auswirkungen auf die Beschäftigten untersucht werden: nämlich flexible und selbstorganisierte Arbeits- und Organisationsformen, wie kennziffernorientierte Zielvereinbarungen, Projektarbeit, Profit-Center, usw. Sie unterscheiden sich von herkömmlichen Arbeitsformen dadurch, dass Arbeit und Leistung der Beschäftigten nicht mehr über konkrete und kleinteilige Weisungen des Vorgesetzten bestimmt wird – sondern über mittelfristig zu erbringende Ziele und Ergebnisse. D. h. die Beschäftigten können zu einem hohen Ausmaß selbst bestimmen, wie sie das vereinbarte Arbeitsergebnis erreichen wollen. Vorgegeben sind allerdings Rahmenbedingungen, die bei der Zielerreichung zu beachten sind: finanzielles Budget, Personalausstattung, gewährter Zeitraum der Zielerreichung.

In diesem Kapitel soll es um Definition und Eingrenzung des Forschungsgegenstandes gehen, also der ergebnisorientierten Arbeitssysteme (2.1) und welche konkreten Arbeits- und Organisationsformen sich darunter fassen lassen (2.2). Auch die Frage, was das eigentlich Neue an diesen ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ist, soll hier geklärt werden (2.3). Anschließend geht es darum, das Thema in der wissenschaftlichen Landschaft zu verorten. In einem kurzen Überblick werden einige wissenschaftliche Fachdisziplinen mit Berührungspunkten zu neuen ergebnisorientierten Arbeitsformen vorgestellt. Dabei sollen die jeweiligen Blickrichtungen, Fragestellungen und der derzeitige Kenntnisstand herausgearbeitet werden. Auf diese Weise kann ein Überblick zum Forschungsstand, aber vor allem auch zu grundlegenden offenen Fragestellungen geschaffen werden (2.4).

2.1 Definition und Begriffswahl

Die Auseinandersetzung mit neuen Arbeits- und Organisationsformen ist in der wissenschaftlichen Literatur lebhaft. Die jeweils verwendeten Begrifflichkeiten unterscheiden sich jedoch auffällig. Es wird sowohl über „neue Arbeitsformen“ (Jürgens 2006), „subjektivierte Arbeitsformen“ (Moldaschl/Voß 2002), marktorientierte Arbeitsformen (Marrs 2008), flexibilisierte Arbeitsformen (Gude/Pröll 2003) oder auch „Neue Steuerungsformen“ (Sauer 2005) diskutiert. Trotz dieser unterschiedlichen Begrifflichkeiten geht es im Kern um denselben Tatbestand: nämlich um flexible Arbeitsformen, in denen die Verantwortung für das Erreichen vereinbarter Arbeitsergebnisse dezentralisiert und einzelnen Beschäftigten oder kleineren Projektgruppen/Teams übertragen wurde.

Diese Arbeits- und Organisationsformen sind nach einschlägigem Urteil in der wissenschaftlichen Literatur das Produkt einer sich wandelnden Arbeitswelt (vgl. Matuschek

2010; Moldaschl/Voß 2002). Neue, veränderte Managementsysteme verfolgen in erster Linie das Ziel, die Unternehmensstrukturen flexibler und marktnäher zu gestalten – in hohem Maße auch über die Ebene der Beschäftigten. Deren Motivation soll über selbstorganisierte Arbeitsformen und der damit verbundenen Flexibilität und Eigenverantwortung maximiert werden. Aber die Arbeitsformen als solche sind vermutlich nicht alleine verantwortlich für den sich abzeichnenden Wandel. Wilde et al. (2009) vermeiden daher den Begriff der subjektivierten oder flexibilisierten Arbeits- und Organisationsformen und sprechen explizit von „ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen“ (ebd., S. 147). Sie betonen damit die Komplexität, die sich zwischen Leistungssteuerung des Managements, der Unternehmenskultur und der Leistungsorientierung der Beschäftigten ergeben. Auch hier soll dieser breitere Begriff der ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssysteme verwendet werden, zumal nicht die individuellen Arbeitsbedingungen, sondern die Arbeitsbedingungen der Belegschaften im betrieblichen Kontext im Mittelpunkt stehen. Der Begriff der ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssysteme umfasst ein bestimmtes System der Leistungspolitik und der Unternehmenskultur in den Betrieben.

Nun ist der Untersuchungsgegenstand in seiner Logik zwar umrissen und betitelt, dennoch steht der Begriff noch abstrakt und vage dar – und ist auch nicht an bestimmte Berufe, Tätigkeitsstrukturen oder Wiedererkennungsmerkmale gebunden. Genau dies wäre aber für das weitere Verständnis und für die späteren Analysen nötig. Typische Kennzeichen von ergebnisorientierten Arbeitssystemen, wie sie hier im folgenden untersucht werden, sind

- a. die an Zielen ausgerichtete Arbeitsorganisation (Zielvereinbarungen)
- b. die zu erreichende Kennzahlen, an denen diese Ziele ausgerichtet sind.

Denn unter diesen Rahmenbedingungen lässt sich die vom Unternehmen gewünschte Flexibilität, die Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Beschäftigten am ehesten gewährleisten. Die Beschäftigten handeln wie Unternehmer im Unternehmen, jedoch mit den operativen Kennzahlen des Managements. Betriebswirtschaftlich gesehen gibt es vielerlei solcher Arbeits- und Steuerungsformen, die auf Ziele und Kennziffern angelegt sind, um damit „Marktanforderungen, betriebswirtschaftliche Ziele und unternehmerische Logiken stärker als bisher in die operativen Einheiten hineinzutragen und für diese verbindlich zu machen“ (Kuhlmann et al. 2004, zitiert nach Lehndorff/Voß-Dahm 2006, S. 130). Gemeint sind etwa Projektarbeit, kennziffernorientierte Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Entgeltbestandteile, Profit-Center, Benchmarking-Konzepte, etc.² Diese sind (nicht nur, aber oft) in konventionellen und unbefristeten Normalarbeitsverhältnissen der Beschäftigten zu finden.

² Darunter fällt jedoch nicht die sog. Akkordarbeit, welche im gewerblichen Bereich verbreitet ist. Zwar nimmt auch die Akkordarbeit die geleistete Arbeitsmenge als Maßstab für die erbrachte Leistung an – Akkordarbeitende sind aber nicht dafür verantwortlich, dass eine im Vorfeld vereinbarte Produktionsanzahl erreicht wird.

Sicherlich werden sich ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme auch auf atypische Beschäftigte, wie Leiharbeitnehmer, befristet Beschäftigte oder Mini-Jobs auswirken, vielleicht sogar in verstärkter Form. Dies soll in dieser Arbeit aber nicht thematisiert werden. Es soll hier um einen vermeintlichen Trend in Richtung Flexibilisierung und Ergebnisorientierung im klassischen Normalarbeitsverhältnis gehen, in denen konventionelle Steuerungsmaßnahmen im Betrieb (Weisungen durch Vorgesetzte, Anwesenheit im Betrieb) zurückgenommen und durch Arbeitsziele ersetzt werden (vgl. etwa Huchler, Voß & Weihrich 2007).

2.2 Beschreibung typischer Formen ergebnisorientierter Arbeitssysteme

In der betrieblichen Praxis lässt sich die geforderte Ergebnisorientierung in der Arbeit heute auf unterschiedlichste Art und Weise beobachten, die man sowohl in individuelle als auch in betriebsorganisatorische Modalitäten unterteilen könnte. Auf der individuellen Ebene erfolgt die Ergebnisorientierung der Beschäftigten zum Beispiel über Zielvereinbarungen, bei denen sich Management und Beschäftigte auf jeweils zu erreichende Arbeitsergebnisse einigen. Diese stehen oft in Verbindung mit erfolgsorientierten Einkommensbestandteilen, die die Beschäftigten zusätzlich motivieren sollen, die Motivation und die Leistung zu erhöhen.

Auf betrieblicher Ebene wird Ergebnisorientierung zum Beispiel über Projektarbeit erreicht. Dies hat den unternehmerischen Nutzen, konkrete Unternehmensziele an Projektteams zu übertragen, die diese innerhalb festgelegter Zeiträume erfolgreich abuarbeiten haben. Immer häufiger wird auch mit Kennziffern gearbeitet (z. B. mit transparenten individuellen Umsatzdaten oder Quoten zur Kundenzufriedenheit), nach denen sich die Leistung einzelner Beschäftigter oder Arbeitsgruppen messen und vergleichen lässt. Genutzt werden diese z. B. für Benchmarking-Systeme, mit denen die zu erbringende Leistung von Beschäftigten oder Teams vergleichbar gemacht wird. Profit-Center, als weitere Organisationsform, stellen in sich abgeschlossene wirtschaftliche Einheiten im Unternehmen dar, mit dem Ziel, die Beschäftigten stärker als bisher unternehmerisch agieren zu lassen. Bei diesen betrieblichen Organisationsformen werden die Beschäftigten stets mit ihrer eigenen Leistung konfrontiert.

Seit Einführung der neuen Managementkonzepte in den 1980er und 1990er Jahren häufen sich diese Organisationsformen in den Unternehmen (vgl. Sauer 2005). Zielführend für die Unternehmen war und ist immer der Wunsch nach größerer Flexibilität in den Unternehmensstrukturen, um auf schnelllebigere Marktanforderungen reagieren zu können. Die Handlungsebene der Beschäftigten spielt dabei eine große Rolle.

Von hoher Bedeutung ist auch die Tatsache, dass diese Entwicklung in den Arbeitsformen hin zu mehr Freiheit und Leistungsorientierung nicht einseitig war. Auch die Beschäftigten selbst haben diese neuen Anforderungen aufgrund vielfältiger Freiheiten und Entfal-

tungsmöglichkeiten zum Teil gerne angenommen. Der gestiegene Wunsch nach Selbstverwirklichung unter der (arbeitenden) Bevölkerung spielt dabei eine bedeutende Rolle (vgl. Kleemann et al. 2002). Dabei konnten die auf Kreativität, Individualität und Leistung setzenden neuen Arbeits- und Organisationsformen die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten nach Identifizierung mit Arbeitszielen und entsprechender Anerkennung gut erfüllen.

Einzelne der hier angerissenen Formen der Arbeits- und Leistungssteuerung sollen im Folgenden detailliert vorgestellt werden, um einen Einblick in die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsmodalitäten zu bekommen. Im Vordergrund stehen dabei das Instrument der Zielvereinbarungen und die Kennziffern. Beide stellen für diese Arbeit den Kern ergebnisorientierter Arbeitssysteme dar. Daneben werden aber auch weitere und verwandte marktförmige Arbeits- und Organisationsformen beschrieben, die in enger Verbindung zu Kennziffern und Zielen stehen. Dies erscheint notwendig, weil das Profil kennzifferngesteuerte Arbeitsziele über solche Rahmenbedingungen, wie Profit-Center, Kundenorientierung, Projekte und Vertrauensarbeitszeit noch untermauert wird.

2.2.1 Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen gelten mittlerweile – zumindest für den Angestelltenbereich³ – „als das zentrale Leistungs- und teilweise auch entgeltpolitische Instrument, das geeignet ist, die Ansprüche der vermarktlichten Organisation zu den Beschäftigten zu transportieren“ (Menz, Dunkel & Kratzer 2011, S. 165).

Dabei sind Ziele seit jeher eine Art Referenzsystem, auf das sich alle organisatorischen Aktivitäten beziehen sollen (vgl. Breisig 2010). Auch Zielvorgaben sind keine „Erfindungen“ der so genannten neuen Managementkonzepte. Zielsysteme bzw. das ‚management by objectives‘ (Drucker 1954) werden seit den 1950er Jahren zu Zwecken der Aktivitätssteuerung und -kontrolle in den Unternehmen eingesetzt. Sie sind aber mit einer grundlegenden neuen Idee der Aufgabenübertragung der Führungskräfte an die Mitarbeiter verbunden. Die lange Zeit geltende Auffassung, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter mit konkreten Arbeiten beauftragen und im Bedarfsfall entsprechend antreiben (vgl. Kappler 2004), ist damit abgelöst. Zielvereinbarungen werden mit der Auffassung abgeschlossen, dass es für das Unternehmen im Kontext turbulenter Marktanforderungen effizienter wäre, mit seinen Mitarbeitern über einen längeren Planungszeitraum gemeinsam Arbeitsziele abzusprechen. Den Mitarbeitern wird dann ein hohes Maß an Selbstständigkeit gewährt. Zum Ende der vereinbarten Periode wird die Leistung, meistens anhand von Kennzahlen, überprüft und beurteilt.

Die zu erreichenden Ziele können dabei unterschiedlich angewendet und formuliert werden und lassen sich nach folgenden Kriterien unterscheiden:

³ Menz/Dunkel & Kratzer (2011) verweisen darauf, dass Zielvereinbarungen zunehmend auch für gesamte Belegschaften (incl. des gewerblichen Bereichs) an Bedeutung gewinnen.

- „[...] **nach den Zielarten** (Leistungs-, Verhaltens- und persönliche Entwicklungsziele),
- **nach den Zielkategorien** (Standard-, Leistungs-, Innovationsziele sowie persönliche Entwicklungsziele),
- **nach dem Zielanspruch** (Erhaltungs-, Anpassungs-, Optimierungs-, Expansions- und Innovationsziele),
- **nach der Zieldauer** (Dauer-, Perioden-, Projekt- und situative Ziele),
- **nach den Zielinhalten** (Markt- bzw. Ertragsziele, Kosten-, Gewinn-, strukturelle Ziele (inkl. Prozessziele) und personale Ziele).“ (Kolb 2010, S. 10):

Die Grundidee des Führens mit Zielen besteht darin, die Aufgaben und Verantwortung für konkrete Unternehmensziele kleinteilig herunter zu brechen und zu individualisieren. Um Unternehmensziele für einzelne Beschäftigte handhabbar zu machen, werden diese von der Geschäftsleitung abwärts „entlang der betrieblichen Hierarchie weitergegeben [...], und für jede Hierarchieebene präzisiert „(vgl. Minssen 2006, S. 165). Das „Management by objectives“ arbeitet mit möglichst quantifizierbaren, also in Zahlen ausgedrückte Ziele, um die zu erbringende Leistung in einem Unternehmen steuern zu können. Das „Führen mit Zielen“ von damals unterscheidet sich jedoch von den modernen Zielvereinbarungen. Wenn im Zuge der traditionellen „Plansteuerung“ (Breisig 2010) mit Zielen gearbeitet wurde, dann vor allem auf der Managementebene und im Sinne von Zielvorgaben. Zwar dienten auch hier Ziele als Bezugsrahmen für das Arbeitshandeln, sie wurden aber nicht – wie heute oft üblich - vereinbart, sondern vorgegeben (Zielvorgaben). Gleichzeitig gingen Zielvorgaben selbstverständlich mit Weisungen und Vorschriften von Vorgesetzten einher. Aufgrund der geringen Freiheitsgrade in der Arbeit unterscheidet sich das damalige Führen mit Zielen deutlich von dem heutigen.

Weil Unternehmensflexibilität zunehmend an Bedeutung gewinnt, erlebt das Führen mit Zielen seit den 1990er Jahren und mit Aufkommen neuer Managementtrends (Downsizing, Empowerment von Mitarbeitern, etc.) ein Comeback – und wird zunehmend auf allen Beschäftigtenebenen und für unterschiedlichste Unternehmensbereiche eingesetzt (vgl. Kolb 2010). Heute dienen sie vielmehr als Garant für mehr Flexibilität, aber auch als Leistungsmotivator - bei gleichzeitiger Rücknahme konkreter Weisungen und Vorschriften. Im Idealfall werden sie mit den Beschäftigten partnerschaftlich vereinbart, um eine stärkere Identifikation mit den Unternehmenszielen zu erreichen und die Eigenverantwortung für die individuellen Arbeitsergebnisse zu stärken. Die Zielerreichung kann und soll bei maximaler Selbstorganisation der Beschäftigten stattfinden, um alle vorhandenen Potenziale eines Mitarbeiters auszunutzen. Dazu greifen die Unternehmen gerne auch auf die so genannten „soft-skills“ zurück, wie etwa Redegewandtheit, Einfühlungsvermögen beim Kunden, hohe Flexibilität – Eigenschaften also, die über den Arbeitsvertrag nicht eingefordert werden können, die Erreichung bestimmter Unternehmensziele aber stark begünstigen können.

Mit dem Trend, Zielvereinbarungen einzusetzen und der Maßgabe, diese zur Leistungs- und Qualitätskontrolle möglichst messbar zu machen, zeigt sich zugleich eine Tendenz zur Quantifizierung und damit zur Kennziffernorientierung im Betrieb (vgl. auch Tabelle 1). Messbare Daten und Controlling-Systeme gewinnen damit an Bedeutung.

Tabelle 1 Anforderungen an die Zielvereinbarung nach der SMART-Regel

S	chriftlich fixiert, präzise und klar
M	essbar, d.h. in Zahlen ausdrückbar, nachvollziehbar und überprüfbar
A	anspruchsvoll, d.h. eine Herausforderung darstellend aber dennoch
R	realistisch und erreichbar
T	terminiert, d.h. auf einen konkreten, festen Zeitraum bezogen

Quelle: Breisig (2010), S. 89

Zielvereinbarungen werden oft dann eingesetzt, wenn planbare konkrete Arbeitsaufgaben aufgrund von flexiblen Marktanforderungen schwer umzusetzen sind. Die flexible zeitnahe Umsetzung haben dann die Beschäftigten selbst zu organisieren. Als Leithilfe für die Entscheidung des Managements, ob die Mitarbeiter über Ziele oder über Weisungen geführt werden sollen, gilt nach Kolb (2010) folgendes: „je turbulenter die relevante Umwelt, desto eher eignet sich das dynamische Führen mit Zielen [...], je konstanter die Bedingungen [Umfeld des Unternehmens, Organisation, Aufgaben, ...], desto effizienter greift die statischere Delegation [...]“ (ebd., S. 8). Aber Zielvereinbarungen können das Arbeitspaket von Beschäftigten auch ergänzen. Zum Beispiel dann, wenn bestimmte Ziele zusätzlich zu den standardisierten Arbeitsaufgaben erreicht werden sollen. In der Praxis ergeben sich Mischformen aus ergebnisorientierten und standardisierten Arbeiten.

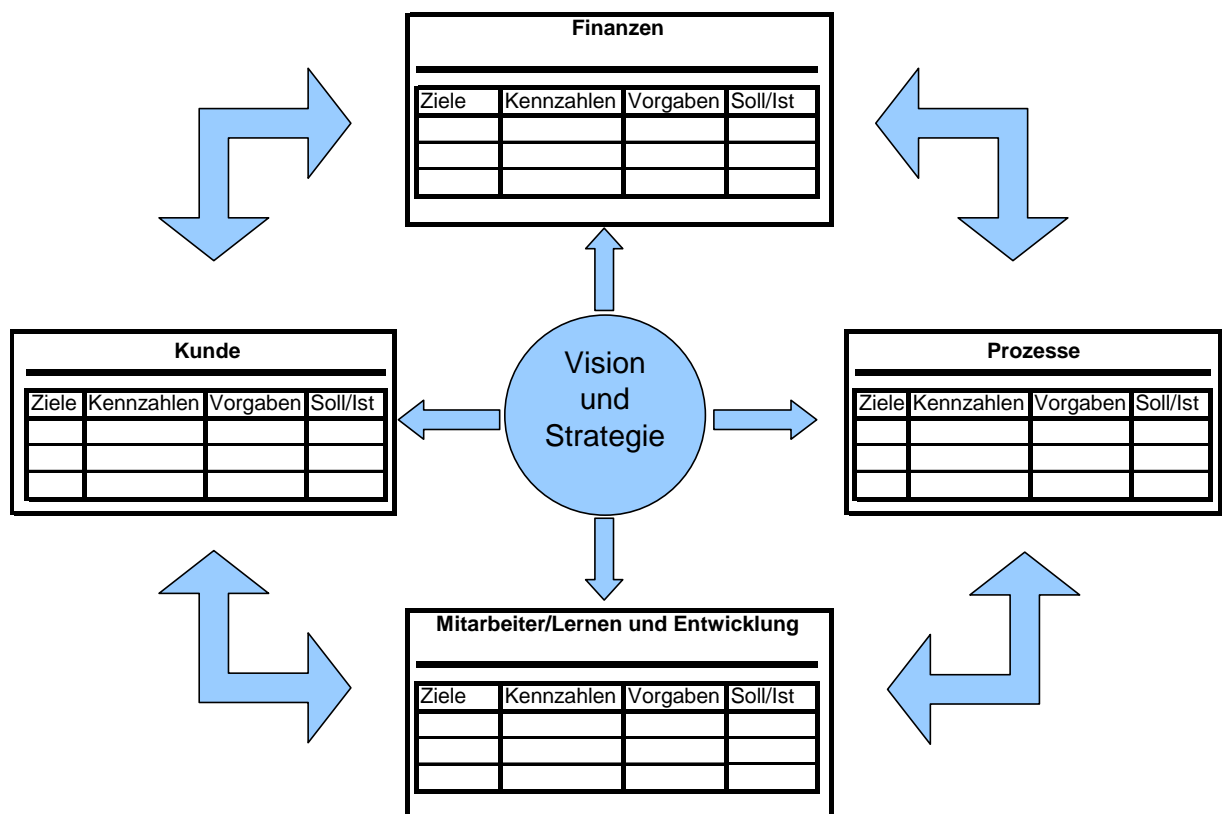
Zum Wesen von Zielvereinbarungen gehört auch eine regelmäßige Ergebniskontrolle, um die jeweilige Erreichung des vereinbarten (quantitativen) Ziels zu prüfen. Dies erfolgt meist in Verbindung mit Mitarbeitergesprächen. Dabei werden die Beschäftigten mit dem Erreichen oder Nicht-Erreichen der Ziele konfrontiert. Viele Zielsysteme haben auch einen Entgeltbezug, d. h. ein Erfolg wird mit einem zusätzlichen variablen Einkommen „belohnt“. Über dieses Vorgehen wird eine „quasi-unternehmerische Mitverantwortung“ (Breisig 2010) bei den Beschäftigten erreicht. Breisig (2010) pointiert den Leitgedanken von Zielvereinbarungen wie folgt: „Es geht darum, die verhaltenssteuernde Wirkung von (möglichst konkreten, operationalisierten) Zielen in den Fokus zu stellen, auf detaillierende Pläne und Vorgaben im Hinblick auf die Zielerreichung zu verzichten und nur das Moment der Zielerreichung selbst in die verpflichtende Verantwortung der Mitarbeiter/innen bzw. der „dezentralen“ Führungskräfte zu legen.“ (ebd., S. 86) Die systematische Nutzung von

Zielvereinbarungen und Kennziffern wird auch über die so genannten Balanced Scorecards deutlich.

Die Balanced Scorecard – eine Weiterentwicklung und Variante des Zielvereinbarungssystems

Seit Jahren spielt in der Diskussion um das Führen mit Zielen die so genannten Balanced Scorecard (BSC) eine wichtige Rolle (vgl. Kaplan/Norton 1997). Es handelt sich um ein Kennzahlensystem, dass sowohl quantifizierbare als auch nicht quantifizierbare Ziele systematisch umsetzen soll. Es basiert auf der Notwendigkeit eines breiter gefächerten Kennzahlensystems für diverse betriebliche Leistungsparameter – von internen Prozessen bis zur Kundenzufriedenheit. Dabei soll eine Mischung von Ergebnis-Kennzahlen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, mit zukunftsorientierten Leistungsfaktoren (Innovations-, Entwicklungs-, Wachstumszielen) erreicht werden (vgl. Breisig 2010).

Abbildung 1: Das Konzept der Balanced-Scorecard



In der BSC sollen zu den folgenden vier Perspektiven strategische Ziele und Maßgrößen formuliert werden:

1. Finanzielle Perspektive
2. Kundenperspektive
3. Potenzialperspektive (Lern- und Entwicklungsperspektive)
4. Perspektive der internen Geschäftsprozesse.

Am Beginn des Entwicklungsprozesses zu einer BSC steht jeder Unternehmensbereich in der Verantwortung, seinen möglichen Anteil zum Strategien-Management beizutragen. Dieser Zwischenstand bzw. die verabredeten Abteilungsvisionen werden als Grundlage für die Zielvereinbarungen der einzelnen Mitarbeiter verwandt (Kaplan/Norton 1997).

Vorteil der BSC ist ihre Transparenz der Unternehmensziele für die Beschäftigten. Denn jeder Unternehmensbereich und jeder Mitarbeiter ist mit seinen spezifischen Zielen an der Konkretisierung der umfassenden Unternehmensziele im BSC beteiligt. Abschließend sollen die Vorteile des Führens mit Zielen zusammengefasst werden (siehe dazu auch die Tabelle 1).

Vorteile von Zielvereinbarungssystemen:

...für das Unternehmen

Für das Unternehmen bieten Zielvereinbarungen den Vorteil, dass Beschäftigte schneller auf flexible Marktanforderungen reagieren können. Dies geschieht einmal mit der Übertragung bestimmter Verantwortlichkeiten, welche vormals die Führungskraft getragen hatte, und zum anderen über die stärkere Identifikation der Beschäftigten mit den vereinbarten Arbeitszielen (Breisig 2010). Auch Kappler (2004) stellt als vorteilhaft heraus, dass die Mitarbeiter mehr Einsicht in die an sie gerichteten Leistungsanforderungen erlangen und sich daher besser mit ihrer Arbeit identifizieren könnten. Damit seien auch die abteilungsübergreifenden Unternehmensvisionen mit den darauf abgerichteten Arbeitszielen besser aufeinander abstim- und überprüfbar.

Tatsächlich belegen diverse empirische Studien, dass ‚management by objectives‘ die Leistung von Beschäftigten erhöht (vgl. Carroll/Tosi 1973, zitiert nach Kappler 2004). Dazu muss allerdings der Schwierigkeitsgrad der übertragenen Aufgaben individuell passend und die Zeitvorgaben angemessen sein. Auch zeige sich, dass die Leistungen der Beschäftigten permanent ansteigen, wenn die im Rahmen von Zielvereinbarungen erbrachten Arbeitsleistungen in der Vergangenheit erfolgreich waren und die Ziele von den Beschäftigten akzeptiert wurden (ebd.). Weitere empirische Studien zeigen auch, dass sich die Mitbestimmung der Beschäftigten bei der Zielsetzung sowie bei der Wahl der Mittel zur Zielerreichung positiv auf die Arbeitsleistung auswirken kann. Dadurch würde auch die Akzeptanz der Mitarbeiter für die Zielvereinbarung erhöht. Als nachteilig wird die sehr

(zeit-)aufwendige Sammlung und Verarbeitung von den benötigten betrieblichen Kennziffern angesehen. Gerade die Balanced Scorecards gelten als eine der Hauptverursacher des „Kennziffern-Wahns“ (Bühner 1996).

...für die Beschäftigten

Breisig (2007) sieht Chancen für die Beschäftigten, weil diese sich besser mit ihren Arbeitsaufgaben identifizieren könnten und mehr Möglichkeiten hätten, am Unternehmensgeschehen teilzuhaben. Weil Führungskräfte beim Führen mit Zielen im Idealfall eine permanente Interaktion mit den Mitarbeitern anzustreben hätten (vgl. Kolb 2010), verbessere sich auch die Kommunikation mit den Vorgesetzten und es steigen die Möglichkeiten für eine gezieltere Personalentwicklung der Beschäftigten. Hinzu kommt, dass sich die Vorgesetzten durch das Führen mit Zielen nicht mehr primär auf die Schwächen und Fehlleistungen von Beschäftigten konzentrieren würden, sondern eher auf die Stärken und Potenziale ihrer Beschäftigten. Für die Beschäftigten steigen damit im Idealfall auch die Möglichkeiten für eine gezieltere Personalentwicklung (vgl. ebd.).

Die Handlungsspielräume in der Arbeit werden größer, und die Möglichkeiten zu eigenständiger und kreativer Arbeit wachsen. Die Steuerungsfunktion über Ziele erfolgt nach der goal-setting-Theorie durch Aufmerksamkeitslenkung, Anstrengungsmobilisierung und Erhöhung der Ausdauer. Da von Zielen eine gewisse Sogwirkung ausgehen kann, die dazu führt, dass die Betroffenen Störungen bzw. Unterbrechungen im Hinblick auf die Zielerreichung möglichst abwenden, kann dies zur Selbstausbeutung der Beschäftigten führen (vgl. Breisig 2010). Die folgende Tabelle 1 fasst die Vorteile von Zielvereinbarungen übersichtlich zusammen.

Tabelle 2 Der Nutzen von Zielvereinbarungen unterteilt auf die drei Ebenen Mitarbeiter, Führungskraft und Unternehmen

Mitarbeiter	Führungskraft	Unternehmen
Mehr Eigenverantwortung	Schlankerer Führungsstil mit weniger Kontrollaufwand	Klare Ausrichtung aller Mitarbeiter an den Unternehmenszielen
Kreative Freiräume, somit mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung	Mehr Freiraum für situatives Führen der Mitarbeiter	Verknüpfung der Ziele des Unternehmens mit der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
Größerer Leistungsanreiz	Offenere Kommunikation über erwartete Leistungen	Mitarbeiterpotenziale werden durch höhere Motivation und Leistungsbereitschaft besser genutzt
Größere Wertschätzung der geleisteten Arbeit durch das Unternehmen	Transparenz der Zielerreichung	Intensivierung des Austausches zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
Klare, dokumentierte Orientierungsgrößen und Bewertungskriterien	Klare Beurteilungsbasis für leistungsabhängige Entgelte	Führungs- und Informationsprozess werden systematisiert
Eindeutige Prioritäten, mögliche Zielkonflikte werden eher erkannt	Versachlichung der Beurteilungsgespräche	Flexiblere Entgeltstrukturen
Basis für Laufbahn-, Karriere- und Qualifikationsziele		Ausgangspunkt für eine verbesserte Personalentwicklungsplanung
Insgesamt bessere Qualität der Führung und Zusammenarbeit		Insgesamt Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Quelle: in Anlehnung an Schwaab 2010, S. 39

2.2.1 Kennziffernorientierung

Zielsysteme und Kennzahlen gehen in der Betriebswirtschaftslehre Hand in Hand. Denn eine Kennzahl ist eine messbare Größe, die Auskunft über die Leistung eines Systems in einem Unternehmen gibt. Sie wird daher auch als Grundlage für Zielsysteme und zur Steuerung der Leistungspolitik in den Unternehmen verwendet.

Betriebswirtschaftliche Kennziffern sind keine Neuerung an sich. Aber während diese früher strategisch vor allem von Führungskräften zur Planung zukünftiger Geschäftsvorgänge genutzt wurden, werden sie heute über flache Hierarchien als Benchmarks an einzelne Abteilungen, Teams oder Beschäftigte heruntergebrochen. D.h. mit der Ausrichtung von Arbeits- und Leistungszielen an betriebswirtschaftliche Kennziffern werden die Profitabilitätsziele des Gesamtunternehmens kaskadenförmig bis auf die einzelnen Beschäftigten weitergeleitet - mit all den damit verbundenen Anforderungen an Flexibilität und Selbstorganisation. Organisatorisch ist die Ausrichtung der Arbeits- und Leistungsprozesse an diesen Kennziffern meist über das (Kontroll-)Instrument der Zielvereinbarungen und Mit-

arbeitergespräche verankert. Von großer Bedeutung ist dabei die geforderte Flexibilität und Selbstorganisation der Beschäftigten und mit ihr die hohe Ergebnisorientierung.

Kennzahlen können für unterschiedliche betriebliche Ebenen angewandt werden (Organisationseinheiten, Projekte, Produkte, Prozesse oder Personen). Es gibt sowohl Kennzahlen für den Produktionsausschuss, den Vertrieb, zu den Umsatzdaten oder zu den Quoten der Kundenzufriedenheit. Eine Orientierung an Kennziffern bringt zwar den Vorteil mit sich, die Leistung von dezentralen Unternehmenseinheiten stets im Blick zu halten. Aber nicht wenige Beobachter bewerten die zunehmende Kennziffernorientierung in den Unternehmen kritisch – und dies nicht nur, weil das Definieren und Überprüfen dieser Kennzahlen für das Unternehmen mit einem gesteigerten Controlling-Aufwand einhergeht. Für die Beschäftigten ergeben sich dadurch wachsende und oft zeitraubende Berichtspflichten der geleisteten Arbeit. Vormbusch (2005) sieht mit der zunehmenden Kennziffernorientierung in den Unternehmen eine gesellschaftliche Fehlentwicklung, sie bilde einen „relevanten Teil der Konstruktion gesellschaftlicher Wirklichkeit. Ihre Grammatik und ihr Alphabet bilden eine Metasprache, die universeller gilt als andere Sprachen.“ (ebd., S. 87). Auch Neuberger (1996) gibt kritisch zu bedenken, dass die zunehmende Orientierung der Unternehmen an erreichten oder nicht erreichten Kennzahlen zu einer „konsequenten Kommerzialisierung aller Beziehungen“ führen kann (ebd., S. 40). Bühner (1996) bringt die zunehmende Kennziffernorientierung mit dem Zitat von Galileo Galilei auf den Punkt: „Man solle messen, was sich messen lässt, und das was sich nicht messen lässt, messbar machen.“ (ebd., S. 21). Dieser Trend, auch qualitative Standards messen und kontrollieren zu wollen, wird auch durch die Balanced Scorecard sichtbar. Folglich werden die Beschäftigten über zu erreichende Kennziffern immer intensiver mit den Belangen des Marktes konfrontiert.

Lehndorff/Voß-Dahm (2006) betonen, dass über die unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit Marktanforderungen und Kennzahlen, auch ein großer Teil von zu bewältigender Ungewissheit, die ehemals von Führungskräften abgefangen wurden, an die Beschäftigten weitergegeben wird. Diesen damit verbundenen Anforderungsdruck in der Kundenschnittstelle und am Markt mit all den Ungewissheiten aufzuarbeiten, ist eine neue Anforderung an die Beschäftigten und erfordert ein hohes Maß an Selbstorganisation und Flexibilität. Allerdings können die Beschäftigten nicht leichtfertig als Verlierer dargestellt werden: sie befinden sich in einem ambivalenten Spannungsfeld zwischen hohen Anforderungen und Unsicherheit einerseits, andererseits aber auch größeren Einflussmöglichkeiten und Freiheiten in der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben.

2.2.2 Gruppen-/Projektarbeit

Gekennzeichnet ist Projekt- oder Gruppenarbeit dadurch, dass eine oder mehrere Personen in einer bestimmten Zeit und selbstverantwortlich ein bestimmtes Arbeitsziel erreichen sollen. Gruppenarbeit (als Oberbegriff für funktional flexible Belegschaften, zu denen

auch Projektarbeit oder Qualitätszirkel gehören) ist seit den 1990er Jahren verstärkt verbreitet und steht häufig in Verbindung mit neuen Managementkonzepten. Diese Arbeitsform reicht von der Planung über die Durchführung bis zur Präsentation der Ergebnisse. Projektgruppen erarbeiten abteilungsübergreifende Lösungen für das Unternehmen. Der Begriff der Projektarbeit ist in Deutschland normiert und wird daher über die DIN 69901 einheitlich definiert:

„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“ (DIN 69901)(vgl. Marr/Steiner 2004, S. 1198)

Ein Projekt gilt als eigenständiger Aufgabentyp und umfasst folgende Merkmale (Marr/Steiner 2004):

- „[...] Vorhaben mit einer eindeutigen Aufgabenstellung und Zielsetzung,
- klarer zeitlicher Rahmen (Beginn und Abschluss stehen fest),
- Arbeitsteilig unter Beteiligung verschiedener Personen oder Stellen (z.T. interdisziplinär),
- begrenzter Ressourceneinsatz,
- relative Neuartigkeit bzw. Einmaligkeit,
- dadurch häufig mit der Herausforderung verbunden, besondere oder innovative Lösungen zu finden,
- häufig umfangreich und komplex.“ (ebd., S. 1198)

Die Bewältigung des Projektziels mit all den möglichen Hindernissen ist der Selbstorganisation der Beschäftigten bzw. der Gruppe überlassen.

Auch Gruppen-/Projektarbeit bringt sowohl Vor- als auch Nachteile für die Beschäftigten mit sich. Die Arbeits- und Organisationspsychologie verweist auf bessere Identifikations- und Motivationsmöglichkeiten mit dem im Team zu erreichenden Zielen (vgl. Ulich 2005). Durch Gruppen- oder Projektarbeit lassen sich wertvolle Synergie-Effekte nutzen. So können sich unterschiedliche Stärken und Schwächen der Gruppenmitglieder im Idealfall optimal ergänzen und im Vergleich zu Einzelarbeitsplätzen zu umfassenderen Ergebnissen führen. Breisig (2010) beobachtet aber auch eine Art „Gruppendruck“ bei den Beschäftigten. Dieser hat leistungssteigernde Effekte, weil sich die einzelnen Mitarbeiter in der Gruppe beobachtet und kontrolliert fühlen. Positiv sei dagegen auch, dass die einzelnen Projektmitglieder während des Arbeitsprozesses voneinander lernen – so dass durch die Arbeit in Gruppen oder Projekten implizit auch Qualifizierungsprozesse verbunden sein können.

2.2.3 Benchmarking-Systeme

Benchmarking-Systeme sind ein weiteres Beispiel für ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme. Durch den Benchmarking-Ansatz sollen organisationsinterne Konkurrenzbeziehungen gefördert werden. Konkret handelt es sich um eine Wettbewerbsanalyse, bei denen die Kosten und die Qualität im Mittelpunkt stehen. Bezugspunkt sind die so genannten Klassenbesten (Unternehmen, die die Prozesse oder Methoden hervorragend beherrschen) (vgl. Böhnert 1999). Grundsätzlich soll beim Benchmarking ein kontinuierlicher Prozess angestrebt werden, bei dem Unternehmen oder auch Unternehmensteile in ihrer wirtschaftlichen Effizienz miteinander verglichen werden. Wenn bei einem Unternehmensteil „Effizienzlücken“ zu einem offensichtlich besser wirtschaftenden Unternehmensteil aufgedeckt werden, sollen diese in ihren Ursachen analysiert und darauf aufbauend zu stetigen Optimierungen führen.

Der Prozess des Benchmarking lässt sich nach folgenden Leitfragen unterteilen (vgl. Krystek 2004):

- **Wer** soll in seiner Effizienzleistung miteinander verglichen werden? Wird ein unternehmensinternes oder eine unternehmensexternes Benchmarking angestrebt?

Beim unternehmensinternen Benchmarking werden Abteilungen, Filialen, Werke oder Niederlassungen mit gleichen Funktionen und Prozessen miteinander verglichen. Unternehmensexternes Benchmarking dagegen zielt auf einen Vergleich mit den direkten Wettbewerbern auf dem Markt.

- **Was** soll in seiner Effizienzleistung miteinander verglichen werden?

Geeignet wäre zum Beispiel ein Produkt als solches, das mit Konkurrenzprodukten anderer Unternehmen in Bezug auf Kostenreduktion oder Verbesserungsmöglichkeiten verglichen wird. Auch der Produktionsprozess und die Organisation einer Unternehmenseinheit lassen sich im Vergleich zu Konkurrenzeinheiten wirtschaftlicher gestalten. Dies geschieht über Kennzahlen, wie Kosten, Qualität, Durchlaufzeiten und Innovationspotenzial.

- **Welche Leistungsgrößen** in Form von Kennziffern sollen beurteilt werden (Zeit, Qualität, Kosten, Erfolg?)

Benchmarks werden auch unternehmensintern eingesetzt, um wettbewerbsähnliche Situationen herzustellen – z. B. zwischen konkurrierenden Teams oder zwischen Filialen einer Bank. Es entsteht eine enorme Erhöhung der Arbeitseffizienz, die letztendlich (kontinuierliche) interne Rationalisierung auslöst (vgl. Breisig 2007).

2.2.4 Profit-Center

Mit der Konstruktion von unternehmensinternen Profit-Centern sind flexible, kleinere, marktorientierte Einheiten geschaffen worden, die weitestgehend entscheidungsautonom sind. Sie agieren wie ein Unternehmen im Unternehmen. Es wird ein eigener Gewinn ermittelt und zur Beurteilung und Steuerung dieses Bereichs herangezogen. Voraussetzung ist die Untergliederung von Unternehmenseinheiten zum Beispiel nach Produkten oder Regionen (z. B. Vertriebsregion Bayern).

Generell verantworten die Mitarbeiter in einem Profit-Center ihr erzieltes Arbeitsergebnis selbst. Autonomie und Ergebnisverantwortung der Beschäftigten gelten in dem Organisationsmodell als die konstitutiven Elemente (vgl. Steinle/Krummaker 2004). Für die Beschäftigten in einem Profit-Center besteht die Möglichkeit, auf ergebnisbestimmte Größen, wie Produktionskosten, Produktqualität und Preise Einfluss zu nehmen. Auf der anderen Seite kann ein Unternehmenserfolg oder Misserfolg verursachungsgerecht dem jeweiligen Team eines Profit-Centers zugeordnet werden – oder auch dazu dienen, gewinnbringende Unternehmensbereiche von Verlustbringern zu unterscheiden und die Ergebnisbeiträge einzelner Mitarbeiter zu beurteilen.

Profit-Center sind älteren Ursprungs als vermutet. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts arbeiteten in den USA die damals massiv wachsenden Unternehmen General Motors und DuPont mit Profit-Centern, um die Komplexität zu reduzieren und den wachsenden Koordinationsaufwand in den Griff zu bekommen (vgl. Steinle/Krummaker 2004). In den 1940er Jahren hielten Profit-Center in Deutschland bei Siemens und Halske Einzug.

Während die Vorteile von Profit-Centern vornehmlich in einem höheren Effizienzbewusstsein der Mitarbeiter einer Unternehmenseinheit und damit der motivierenden Wirkung gesehen werden, liegen die Nachteile in den damit verbundenen „Bereichs-Egoismen“ (Steinle/Krummaker 2004). So besteht die Gefahr, dass Entscheidungen zu Lasten anderer Profit-Center im Unternehmen getroffen werden – und damit das eigentliche Unternehmensziel aus dem Blick gerät. Oft steht nur der kurzfristige Erfolg im Vordergrund, langfristige Perspektiven auf Unternehmensgewinne und -werte (gute Arbeitsbedingungen, Gesundheit der Beschäftigten) verschwinden dabei leicht aus dem Fokus. Um die Nachteile kurzfristiger und rein monetär ausgerichteter Ziele von Profit-Centern auszutarnen, wird empfohlen, den Erfolg auch an nicht-monetären Zielen festzumachen. So ließe sich über das Instrument der Balanced Scorecards neben der Kunden- auch die Mitarbeiterzufriedenheit thematisieren und messen, um dadurch sowohl die intendierte Motivationswirkung als auch die Arbeitszufriedenheit generell erfahrbar zu machen (vgl. ebd.).

2.2.5 Kundenorientierung

Kundenorientierung ist eine der zentralen Zielrichtungen neuer Managementmethoden. Unter Kundenorientierung generell wird eine „wachsende Bedeutung des Kunden bzw. des Marktes für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens sowie die Organisation

der unternehmensübergreifenden und unternehmensinternen Beziehungen“ (Bauer 1996, S. 91 ff) verstanden. Neu an der Kundenorientierung aber sei, so Kratzer (2003) nicht die generelle Ausrichtung der Unternehmensprozesse am Kunden, sondern die „Internalisierung“ von Markt und Kunde in die Arbeitsprozesse der Beschäftigten. Dadurch bestimmen vordergründig nicht die Vorgesetzten, sondern die Kunden die Arbeitsziele und das Leistungshandeln im Unternehmen.

2.2.6 Controlling

Das Controlling hat in den letzten Jahren – wie die Zielsysteme auch – stark an Bedeutung gewonnen. Controlling-Abteilungen sehen sich selbst als Kooperationspartner des Managements, in dem sie mit dem Ziel der betriebswirtschaftlichen Transparenz unterschiedlichste Kennziffern zum Arbeits- und Erfolgszustand des Unternehmens bereitstellen (vgl. Weber 2004). Beim Controlling werden sämtliche Betriebsprozesse anhand von Kennzahlen beobachtet und festgehalten. Es handelt sich also um ein kennzifferngestütztes Informationssystem, das eine laufende Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht. Dazu befassen sich Controller im Wesentlichen mit Kosten und Betriebsergebnissen (Performance-Werte). Zentraler Aufgabenbereich sind dabei die so genannten Abweichungsanalysen: wie und warum weicht ein errechneter Ist-Wert vom Soll-Wert ab und was kann das Management tun, um doch noch zum erwünschten Ziel zu kommen? Damit stehen die Elemente ‚Zielsysteme‘ und ‚Management‘ in starker Wechselwirkung zueinander. Das Controlling selbst – so Breisig (2010) – geht mit einem starken Bestreben einher, das Netz an Kennzahlen immer weiter auszubauen, um dem Management ein umfassenderes Bild der Unternehmensprozesse bereit zu stellen. Controllingabteilungen sind damit die Voraussetzung für kennzifferngestützte ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme.

2.2.7 Erfolgsabhängige Einkommensbestandteile

Auch die Zahlung erfolgsabhängiger Entgeltbestandteile hängt von vorher definierten unternehmerischen oder individuellen Leistungskriterien ab, die anhand von Kennzahlen festgelegt wurden. Durch die variablen Entgeltbestandteile soll das Streben nach unternehmerischen und damit auch individuellen Gewinnen angeregt werden. Der Modus der erfolgsabhängigen Bezahlung appelliert somit an das unternehmerische Denken der Beschäftigten. Nach Breisig (2003) hängt die Anreizwirkung einer leistungsorientierten Vergütung von folgenden drei Faktoren ab:

- „die Beschäftigten müssen ihrerseits ein Interesse an dem Mehrverdienst haben;
- die Mitarbeiter sind in der Lage, die Arbeitsergebnisse zu beeinflussen, sie durch aktives Zutun zu variieren,
- es besteht eine festgelegte und transparente Beziehung zwischen der Höhe des Ergebnisses und dem Mehrverdienst.“ (ebd., S. 75)

Vor diesem Hintergrund können Kennzahlen dazu benutzt werden, neben dem Fixeinkommen ergebnis- bzw. leistungsbezogene Einkommensbestandteile zu gewähren. Sind die (meist über Zielvereinbarungen) definierten Kennzahlen dieser Leistungsziele erreicht, sind die Voraussetzungen dafür erfüllt.

Leistungsorientiertes Entgelt geht sowohl mit Chancen als auch mit Risiken für die Beschäftigten einher. Die Chancen sieht Breisig (2003) in der Möglichkeit, die Motivation der Beschäftigten positiv zu beeinflussen und der höheren Anerkennung in der Arbeit. In gewissem Sinne könne sie auch gerechter sein, weil die Arbeit von leistungsbereiten Mitarbeitern besser honoriert würde. Ein leistungsorientiertes Entgelt birgt aber auch Gefahren. Denn hoher Arbeitsaufwand führt nicht immer zu messbarem Erfolg (etwa durch Konjunkturfäulen oder durch nicht zu verantwortende technische Pannen). Unter diesen Umständen kann sich leistungsorientiertes Entgelt sogar demotivierend auf die Beschäftigten auswirken, und somit genau das Gegenteil dessen bewirken, was ursprünglich als motivationssteigernd gewünscht war. Der Kern der Problematik stecke darin, dass eine leistungsorientierte Vergütung eben nicht die eigentliche (Arbeits-)Leistung honoriere, sondern Ergebnisse und Erfolge. Bahn Müller (2001) bringt dieses Dilemma mit folgenden Worten auf den Punkt: „Leistung ist das, was der Markt als solche anerkennt, also das marktbewertete Ergebnis des betrieblichen Arbeitsprozesses [...]“ (ebd., S. 430) Darin sieht Breisig (2003) auch eine Gefahr der Leistungsverdichtung und Arbeitsintensivierung, wenn der Fokus die Leistungspolitik einseitig auf „Top-Performance“ ausgerichtet ist. Sind solche Top-Performance Leistungen einmal erbracht worden, dienen sie für die Beschäftigten oft als zu erreichende Standards für das nächste Geschäftsjahr. Damit können unverhältnismäßig hohe Ziele gesetzt werden, die von den Beschäftigten kaum noch zu erreichen sind. Darunter kann auch das Betriebsklima leiden, besonders wenn die Bewertung und die Entlohnung der Arbeitsleistung allzu sehr auf den individuellen Erfolg abgestimmt sind. Breisig (2003) befürchtet, dass „bei allzu starker Orientierung an individuellen (Leistungs-)Zielen mehr gegen als miteinander gearbeitet wird. Dies gilt natürlich besonders dann, wenn diese Individuen noch in einer Wettbewerbsbeziehung untereinander stehen und ihre Leistungswerte unmittelbar (und womöglich öffentlich) miteinander verglichen werden [...]“ (ebd., S. 291).

2.2.8 Vertrauensarbeitszeit

Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme gehen im Idealfall mit größtmöglicher Arbeitszeitautonomie der Beschäftigten einher. Bei der Vertrauensarbeitszeit verzichtet das Unternehmen auf eine betriebliche Zeiterfassung und somit auch auf eine Überwachung der Arbeitszeiten von Beschäftigten. Praktiziert wird Vertrauensarbeitszeit bereits seit vie-

len Jahrzehnten in den Führungsetagen, bei denen man seit jeher auf eine Erfassung der Arbeitszeiten verzichtet. Neu ist, die Regulierung von Arbeitszeiten auch den Beschäftigten der mittleren und unteren Ebenen in eigener Regie und Kontrolle zu überlassen. Vertrauensarbeitszeit wird meist in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen umgesetzt, in denen die Arbeitsleistung der Beschäftigten durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten gesteuert wird (z. B. die „Entrepreneur-Orientierung von Beschäftigten“ (Böhm et al. 2004)). Dies geschieht über die im Vorfeld beschriebenen dezentralen organisatorischen Konzepte, wie Profit-Center, Gruppenarbeit oder netzwerkförmigen Unternehmensstrukturen.

Durch die Übertragung der Verantwortung für das Arbeitsergebnis auf die Beschäftigten verändert sich auch die Anerkennung von Leistung im Unternehmen. Das bisher in den Unternehmen honorierte Konzept der Arbeitsanwesenheit wird abgelöst durch eine Honoration der erbrachten Arbeitsergebnisse. Neu ist, dass die dafür benötigte Zeit der Beschäftigten für das Management kaum noch eine Rolle spielt. Die Arbeitszeit tritt bei der Leistungsbemessung in den Hintergrund. In der Konsequenz wird nicht mehr die Arbeitszeit vergütet, sondern die Erbringung eines verabredeten Ergebnisses. In diesem Kontext können die Beschäftigten arbeiten, wann und wo sie möchten, solange dies im Sinne der mit der Unternehmensleitung verabredeten Arbeitsziele geschieht.

Die Unternehmen erhoffen sich von dem Modell - aufgrund des flexibleren und aufgabenorientierteren Einsatzes der Beschäftigten - mehr Motivation und Effizienz in der Leistungserbringung. Außerdem kann die Arbeitszeit dezentral kunden- und marktgerechter eingesetzt werden (vgl. Klein-Schneider 2007). Die Beschäftigten als solche haben mehr Zeitsouveränität, auch weil arbeitsbezogene und private Zeitinteressen im Idealfall besser ausbalanciert werden könnten. Dass diese Hoffnung in der Praxis kaum eingelöst wird, zeigen Untersuchungen von Böhm, Hermann & Trinczek (2004). Vertrauensarbeitszeit löst hauptsächlich betriebliche Flexibilisierungsbestrebungen ein, während private Flexibilisierungswünsche oft vernachlässigt werden. Diese können zumeist erst dann realisiert werden, wenn sie mit den *betrieblichen* Erfordernissen vereinbar sind.

Kritik an dem Modell der Vertrauensarbeitszeit kommt vor allem aus den Gewerkschaften und gewerkschaftsnahen Kreisen (vgl. u. a. Glißmann/Peters 2001). Es wird befürchtet, dass bisherige interessenvertretungspolitische Regulierungserfolge in der Arbeitszeit durch die mangelnde Arbeitszeitregulierung unterlaufen werden. Darunter fällt auch, dass sich die bisherige erfolgreiche Praxis der Mehrarbeitszuschläge kritiklos auflöst. Auch politische Forderungen nach kollektiver Arbeitszeitverkürzung werden dadurch ad absurdum geführt. Gewerkschaften befürchten eine Beschneidung kollektiver Interessenvertretung und damit einen Trend zur Individualisierung von Arbeitszeitaushandlungen und -konflikten.

Bisher konnten die Leistungsanforderungen der Unternehmen an die Beschäftigten interessenvertretungspolitisch über die Kopplung der Leistung an die Arbeitszeit einigermaßen kontrolliert werden. Dabei war die Verkürzung und Begrenzung der Arbeitszeit das zentrale Instrument der Leistungsbegrenzung. Diese Regulierungsoption wird durch die veränderte Leistungs politik (im Sinne von Ergebnis- statt Arbeitszeitorientierung) in den

Unternehmen zunehmend außer Kraft gesetzt (vgl. auch Dröge et al. 2008; Haipeter et al. 2002).

2.3 Was ist das eigentlich Neue an diesen Arbeitsformen?

Nachdem nun einige ergebnisorientierte Arbeits- und Organisationsformen beschrieben worden sind, stellt sich die Frage nach dem eigentlich Neuen. Daher sollen im Folgenden die Besonderheiten dieser Arbeitsformen herausgearbeitet werden: Sauer (2005) sieht diese vor allem in der Selbstorganisation der Beschäftigten, der Subjektivierung von Arbeitszielen und im dazugehörigen Kontrollmodus der Unternehmen. Die Entgrenzung in der Arbeit ergibt sich als unmittelbare Folge dieser Arbeitsformen.

2.3.1 Selbstorganisation

Das Führen mit Zielen und die Übertragung von Verantwortung führen dazu, dass Beschäftigte oder Teams sich auch selbst zu organisieren haben. Grundsätzlich sind die Beschäftigten gefordert, eigenverantwortlich ihren Arbeitszielen nachzugehen und ihren Arbeitsalltag selbst zu strukturieren. Im Wesentlichen können sie selbst bestimmen, wie sie ihren Arbeitstag gestalten und ihr Arbeitsziel erreichen. Um optimal eigenverantwortlich und selbstorganisiert arbeiten zu können, erhalten sie oft neben Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung auch technologische Unterstützungen, z. B. durch Firmen-Notebooks und Mobiltelefone. Die hohe Motivation, die die Beschäftigten benötigen, um selbstorganisiert arbeiten zu können, wird über eine starke Identifikation mit den Arbeitszielen erreicht. Zwar erfordert selbstorganisiertes Handeln von Beschäftigten im Vorfeld kognitive Prozesse der Sinnsetzung und der Sinndeutung, welche dieses Handeln beeinflussen. Diese sozialen Normen werden jedoch meist über die Unternehmenskultur – und vor allem über die Zielvereinbarungen vermittelt (vgl. Göbel 2004).

In der Arbeits- und Industriesoziologie wird Selbstorganisation auch mit Selbstausbeutung oder „Selbstrationalisierung“ gleichgesetzt (Kratzer 2003), weil die Steuerung und Kontrolle der eingesetzten Ressourcen in stärkerem Maße den Beschäftigten obliegt. D. h. die Beschäftigten sind gefordert, notfalls auch mit knappen Ressourcen (Zeitbudget, notwendige Qualifikationen) bestmögliche Leistung zu erbringen. In ergebnisorientierten Arbeitssystemen spielt die Selbstorganisation eine bedeutende Rolle, auch weil es den Beschäftigten selbst obliegt, wie sie mit den flexiblen Anforderungen des Marktes und der Kunden umgehen. Für die Unternehmen haben selbstorganisierte Beschäftigte klare Vorteile. Unvorhersehbare Marktanforderungen können von selbstorganisierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen flexibler und rascher bearbeitet werden, weil diese nicht auf zeitverzögerte Anweisungen von Vorgesetzten warten müssen. Selbstorganisierte Beschäftigte oder Teams entsprechen also dem Unternehmenswunsch nach mehr Flexibilität im globalen Wettbewerb. Damit zeigt sich eine Akzentverschiebung der Selbstorganisation von Beschäftigten: wurde noch vor einigen Jahrzehnten die Selbstorganisation als Humanisie-

rungskonzept gewertet, so wird heute in Managementkreisen auf die potenziellen Effizienzgewinne verwiesen (vgl. Göbel 2004).

2.3.2 Subjektivierung

Die Subjektivierung von Arbeit stellt einen wichtigen Eckpunkt für die Ergebnisorientierung in der Arbeit dar. Generell handelt es sich bei diesem Thema vermutlich um eine der schillerndsten Debatten in den Arbeitswissenschaften seit den 1990er Jahren. Baethge (1991) hat den Begriff bereits Anfang der 1990er Jahre geprägt, und „eine Verstärkung der berufsinhaltlichen, kommunikativen und expressiven Ansprüche“ kommen gesehen sowie „das Bedürfnis, seine Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können“ (ebd., S. 261).

Inhaltlicher Kernpunkt ist die zunehmende Bedeutung von „subjektiven“ Potenzialen und Leistungen der Beschäftigten im Arbeitsprozess. Dazu gehören die sogenannten „soft skills“, wie Redegewandtheit, schnelle Auffassungsgabe und flexibles Denken – aber auch subjektive Fähigkeiten, wie Werthaltungen oder Empathie. Diese werden – so die These – durch neue Formen der Leistungssteuerung bewusst aufgegriffen, um sie betrieblich verwerten zu können. Die „subjektivierte“ Arbeit geht für die Beschäftigten mit höheren Ansprüchen an Emotionalität und Kommunikation einher. Besonders in neuen flexiblen und ergebnisorientierten Arbeits- und Organisationsformen, spielen Subjektivierung und Selbstorganisation eine große Rolle (z. B. Gruppen- und Projektarbeit, Zielvereinbarungen, etc.). Dabei sind die intrinsische Arbeitsmotivation und die Eigenverantwortlichkeit in der Arbeit von zunehmender Bedeutung. Zwar sind subjektivierte Leistungsinhalte an sich keineswegs neu, aber waren bisher hauptsächlich bei Führungskräften oder besonderen Berufsgruppen zu finden. Das Einfordern subjektivierter Leistungsinhalte bei breiteren Beschäftigtenkreisen dagegen wird als neu angesehen (vgl. Kratzer 2003).

Die Subjektivierung der Arbeit soll „Engagement und Begeisterung mobilisieren, teure Kontrollsysteme durch kostenlose und effektivere Selbstkontrolle substituieren, Herrschaft durch Selbstbeherrschung virtualisieren und Planung durch Improvisation flexibilisieren“ (Moldaschl 2003, S. 29). Als Referenzfolie dient stets die traditionelle tayloristische Plansteuerung (Breisig 2010), nach der persönliche Merkmale und die so genannten „soft skills“ (also subjektivierte Potenziale) eher als hinderlich für einen effizienten Arbeitsablauf angesehen waren – und engmaschig vorgegebene Arbeitsschritte weitestgehend ausgeschaltet werden sollten.

Die Subjektivierungsprozesse kommen keineswegs einseitig von den Unternehmen daher. Die Beschäftigten integrieren sich oft bereitwillig in diese Arbeitsformen mit den charakteristisch hohen Handlungsspielräumen. Kleemann et al. (2002) sprechen daher von einem „doppelten Subjektivierungsprozess“: die Beschäftigten erhoffen sich aufgrund höherer Qualifizierung als noch vor einigen Jahrzehnten und einer damit gewandelten Wertorientierung im Berufs- und Privatleben eine Arbeitstätigkeit, in der sie sich kreativ einbringen und selbst verwirklichen können und die ihnen Anerkennung verschafft (vgl. auch Voswinkel 2000). Damit sind auch die Beschäftigten den neuen unternehmerischen Anforderungen nicht abgeneigt (vgl. Böhm et al. 2004) auf. Die hohe Bereitwilligkeit der Be-

schäftigten, sich auf diese neuen Arbeitsformen einzulassen, deutet schon auf die Ambivalenz hin, die auch im Subjektivierungsdiskurs eine tragende Rolle spielt. Die zunehmende Subjektivierung geht sowohl mit Chancen als auch mit Zwängen einher (vgl. Kratzer 2003). Chancen für die Beschäftigten entstehen durch die Möglichkeiten der Selbstentfaltung - durch das Einbringen eigener subjektiver Potenziale. Der Handlungsspielraum der Beschäftigten wird erhöht, so dass die Subjektivierungsprozesse in der Arbeit als bereichernd und gesundheitsförderlich betrachtet werden könnten (vgl. Ulich 2005). Zugleich wird diese Entwicklung in der soziologischen Literatur eher skeptisch beurteilt. Betont werden die steigenden Anforderungen der Beschäftigten an organisatorische und kommunikative Kompetenzen (vgl. Moldaschl/Voß 2002, Kratzer 2003). Auch wird der erweiterte Zugriff des Managements auf die Arbeitskraft und die damit verbundene Neigung der Betroffenen, das Privatinteresse dem Unternehmensinteresse unterzuordnen als kritisch angesehen (vgl. Moldaschl/Sauer 2000). Von hoher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die ambivalente Wirkung dieser Subjektivierungsprozesse: denn die Möglichkeit der Beschäftigten, sich selbst entfalten zu können, bedeutet zugleich, diese Selbstentfaltung zu ökonomisieren und in den Dienst des Unternehmens zu stellen (vgl. Minssen 2006). Kurzum: die Beschäftigten erhalten mehr Möglichkeiten, müssen diese aber gezielt und (nachweisbar) zur Steigerung der Unternehmensprofite einsetzen. Damit ist oftmals auch ansteigender Arbeitsdruck verbunden. Minssen (2006) beschreibt dies als einen sehr

„komplexen Prozess von Unterwerfung unter betriebliche Ziele, die nicht unfreiwillig erfolgt, und persönlicher Entfaltung, da den Ansprüchen der Arbeitenden an ihre Arbeit Rechnung getragen wird.“ (ebd., S. 154)

Er betont auch die widersprüchlichen empirischen Befunde zu den Auswirkungen dieser neuen Arbeitsverhältnisse auf die Beschäftigten, bei denen sowohl Überengagement als auch eine Tendenz zur Selbstausbeutung erkennbar ist (ebd.). Zwänge entstehen auch durch den Erfolgsdruck, denn messbare Erfolge stellen sich auch trotz hoher Leistungsbereitschaft nicht von selbst ein. Selbstorganisation heißt aber auch, unter ungünstigen Rahmenbedingungen (wie sie etwa durch geringe soziale Unterstützung durch Vorgesetzte oder knappe Personalressourcen im Betrieb entstehen können) eigenverantwortlich zu arbeiten.

Von Bedeutung ist vor allem das Steuerungspotential von Arbeit und Leistung, das mit der Subjektivierung von Arbeit einher geht. Nach Kratzer (2003) ist mit ihr eine neue Logik der Rationalisierung verbunden, bei der das Transformationsproblem, d. h. der Umwandlung von abstraktem Arbeitsvermögen in konkrete Leistung zunehmend den Subjekten verantwortet wird. Subjektivierung als neuer Steuerungsmodus sei damit auch in den erweiterten Kontext der Reorganisation einzubetten. Über den Modus der Selbstorganisation und der (vom Unternehmen gewünschten) Fähigkeit, eigenverantwortlich schwierige und kritische Situationen meistern zu können, werden Beschäftigte dazu angehalten, ihre eigene Arbeit betriebswirtschaftlich zu optimieren und ggfs. zu rationalisieren (vgl. ebd.).

Die folgende Tabelle fasst die Modi der Subjektivierung im Vergleich zu denen der Objektivierung zusammen. Moldaschl (2002) legte zur besseren Verständlichkeit eine Darstellung der Modi von Arbeitskraftnutzung und Rationalisierung vor, die mit der Subjektivie-

rung von Arbeit einhergehen. Dabei wird als Objektivierung die traditionelle, tayloristische Plansteuerung (vgl. Breisig 2010) angenommen, bei dem Modus der Subjektivierung ist die Zunahme von Flexibilität und Selbstorganisation der einzelnen Beschäftigten ausschlaggebend.

Tabelle 2: Objektivierung und Subjektivierung nach Moldaschl (2002)

Modi der Objektivierung	Modi der Subjektivierung
<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Fungibilität, Berechenbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: High Involvement
<ul style="list-style-type: none"> • Entsubjektivierung: Bürokratie, Standardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalkulierte Re-Subjektivierung: Entbürokratisierung, Entstandardisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Scheidung von Arbeitskraft und Person 	<ul style="list-style-type: none"> • Identität von Arbeitskraft und Person
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Person als Arbeitskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Arbeitskraft als Person
<ul style="list-style-type: none"> • Ausschluss der Subjektivität als Störfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung der Subjektivität als Ressource
<ul style="list-style-type: none"> • Primat der Planung (Wissen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückkehr der Improvisation (Erfahrung)
<ul style="list-style-type: none"> • Führung (personal und kodifiziert, als Regelsysteme) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontextsteuerung (Ökonomisch, anonymisiert)
<ul style="list-style-type: none"> • Fremdkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbeherrschung
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungssteuerung durch Vorgaben, zentral ausgehandelt, auf Dauer gestellt 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsvereinbarung prozedural und individualisiert („management by objectives“)
<ul style="list-style-type: none"> • Motivierung durch kalkulierte Anreizsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Quasi-unternehmerische kontraktuelle Elemente (z. B. Ergebniskopplung)
Logiken: Organisieren, Standardisieren, Kodifizieren (Chiffre: Macht)	Logiken: Ökonomisieren, Individualisieren, Verflüssigen (Chiffre: Markt)

Quelle: Moldaschl (2002, S. 29)

2.3.3 Leistung und Kontrolle

Die zunehmende Selbstorganisation der Beschäftigten in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ist auch in Bezug auf industriesoziologischen Theorien über Leistung und Kontrolle interessant (vgl. Braverman 1977, Friedman 1977, Edwards 1981, Burawoy 1979).⁴

Grundsätzlich stellt sich für die Unternehmen die Frage, wie die gekaufte Ware Arbeitsvermögen innerbetrieblich in verwertbare Arbeit umgewandelt werden kann. Im Rahmen dieses Diskurses wurden verschiedene – damals noch hauptsächlich tayloristische Kontrollformen – aufgegriffen und sie vor dem jeweiligen gesellschaftlichen und historischen Hintergrund betrachtet. Im Großen und Ganzen gingen die damaligen Vertreter davon aus, dass über die tayloristische Zerstückelung von Arbeitstätigkeiten in kleinteilige Arbeitsschritte und der damit verbundenen Dequalifizierung von Beschäftigten auch die

⁴ Ein Kontrollsystem umfasst nach Edwards (1981) oder Friedmann (1987) die drei Ebenen Anweisung, Bewertung und Sanktionierung der Arbeit.

(im Menschen innewohnende) selbsttätige Kontrolle der Beschäftigten über ihre Arbeit zerstört würde – und dadurch unternehmerische Fremdkontrolle vonnöten wäre. Subjektivität und Selbststeuerungspotenziale der Beschäftigten wurden über diesen strukturtheoretischen Kontrollansatz bewusst unterdrückt.

So unterschied Edwards (1981) zwischen persönlicher, technischer und bürokratischer Kontrolle – und sieht für jede dieser Kontrollformen ihren eigenen historischen Kontext sowie einen auf die Produktionsstufe bzw. den Kapitalisierungsgrad angepassten Kontrollmodus. Die persönliche Kontrolle durch den Vorgesetzten sei für den Beginn der Industrialisierung typisch und passend gewesen. Durch die Einführung der Fließbänder wurde diese durch die technische Kontrolle ergänzt. Eine weitere historische Stufe sieht er in der bürokratischen Kontrolle, bei der Kontrolle, die über die soziale Struktur im Betrieb oder die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz erfolgt („Herrschaft des Betriebsrechts statt Herrschaft durch den Vorgesetzten“).

Burawoy (1979) erkannte, dass Leistungspolitik und Kontrolle nicht nur über Befehlsgehorsam und Degradierung erfolgen kann, sondern auch über eine strategische Nutzung von Subjektivität (also der Einbindung des ganzen Menschen in den Produktionsprozess) umsetzbar ist (vgl. auch Menz 2008). Es kann unterschieden werden zwischen „direkter Kontrolle“, die auf Zwang und Misstrauen beruht und dabei das Arbeitshandeln und die Arbeitsleistung meist kleinteiliger taylorisierter Arbeit kontrolliert und der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedman 1987), die auf Konsens, Vertrauen und Legitimation setzt.⁵ Letztere sei aber weniger ein Schritt zur Humanisierung der Arbeit, als vielmehr eine ideologische Vereinnahmung der Beschäftigten. Auch in der verantwortlichen Autonomie wird nicht auf Kontrolle verzichtet; Kontrolle erfolgt hier indirekt und über sozialtechnologische Maßnahmen, wie über kennziffernorientierte Zielvereinbarungen oder Budgetverantwortung. Kontrollobjekt sind hier keine kleinteiligen Arbeitsschritte, sondern die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Über die „verantwortliche Autonomie“ werden auch subjektive Leistungspotenziale, wie Engagement im Arbeitsprozess oder Loyalität gegenüber den Unternehmensinteressen, eingefordert.

Da die veränderten und hochgradig flexiblen Leistungsanforderungen der Beschäftigten kaum noch über die Arbeitszeit gemessen werden können, sind „entwickeltere“ Kontrollmechanismen gefragt. Konkret geschieht dies bei ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen über markt- und betriebswirtschaftliche Kennziffern (kennziffernorientierte Zielvereinbarungen, in Benchmarking-Systeme, in Profit-Center usw.), die es zu erreichen gilt. Die Führungsebene verlagert damit ihre Kontrolldynamik auf die Beschäftigten, die dann ihre Arbeit nicht nur selbst organisierten, sondern auch stets das zu erfüllende Arbeitsergebnis im Blick haben müssen. Es gilt als ausgemacht, dass eine Arbeitsleistung erst dann erreicht ist, wenn das vorher vereinbarte Arbeitsziel erfüllt wurde. Damit findet ein „fundamentaler Bruch“ (Kratzer 2005, S. 259) mit dem bisherigen Modus der Leistungsbewertung und damit der Anerkennung von Leistung statt, welcher anhand des erbrachten Aufwands erfolgte. Minssen (2006, S.165) stellt mit dem Ausspruch „Leistung ist das,

⁵ Es handelt sich hier um eine idealtypische Unterscheidung von zwei unterschiedlichen Kontrollmechanismen.

was der Markt anerkennt!“ die Überlegung an, dass Leistung durch die Prozesse der Vermarktlichung heute gewissermaßen vom Ende der Prozessketten definiert wird. Damit setzen Unternehmen für die Beschäftigten grundsätzlich neue Rahmenbedingungen. Kratzer (2003) sieht mit diesem Trend in der Leistungspolitik gar eine „Erosion“ gewohnter und traditioneller „Verfasstheit von Arbeit“, die für die historische Epoche des Fordismus-Taylorismus typisch war (Kratzer 2003, S. 56).

2.3.4 Entgrenzung der Arbeit

Die im Vorfeld beschriebenen Prozesse der Selbstorganisation, der Subjektivierung und der veränderten Leistungskontrolle gehen mit weitgehenden Entgrenzungsprozessen von Arbeit einher (vgl. Kratzer/Sauer 2003, Minssen 2006, kritisch dazu u. a. Mayer-Ahuja/Wolf 2005 bzw. Bosch 2000). Mit Entgrenzung der Arbeit ist gemeinhin die zunehmende Auflösung traditioneller Strukturen betrieblich organisierter Arbeit gemeint. So lösen sich die Grenzen der Arbeit in zeitlicher, räumlicher und sachlicher Hinsicht auf, wodurch es zu einer weitreichenden ‚Vermischung‘ von Arbeits- und Lebenswelt kommen kann. Diese drei Ebenen unterteilen sich wie folgt (Kratzer/Sauer 2003):

1. auf der Ebene der Unternehmensorganisation (z. B. die Auflösung traditioneller Unternehmenshierarchien),
2. in der Organisation des Einsatzes von Arbeitskraft (Arbeitszeit und -ort werden unerheblich) sowie
3. im Hinblick auf die Verfahren der Leistungssicherung (Anweisung und Kontrolle werden durch neue ergebnisorientierte Steuerungsformen und der damit einhergehenden Selbstverpflichtung der Beschäftigten ersetzt).

Als Referenzfolie für die Entgrenzung von Arbeitszusammenhängen gilt dabei der Idealtypus des männlichen Normalarbeitsverhältnisses in industriellen Großbetrieben – also ein Umstand der in Zeiten des Taylorismus und Fordismus gegolten hat. In dieser Zeit fand Erwerbsarbeit im Wesentlichen an einem bestimmten Ort und zu fest vereinbarten Zeiten statt.

Mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien steigt der Druck auf die Unternehmen, jederzeit erreichbar zu sein. Andererseits sind dadurch auch eine wachsende Zahl von Beschäftigten ständig erreichbar. Auch Arbeit nach Büroschluss oder an den Wochenenden wird dadurch erleichtert und gerät für viele zur Normalität. Damit steigen die Erwartungshorizonte der Unternehmen, dass ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jederzeit für berufliche Zwecke erreichbar sind. Tatsächlich rufen die Beschäftigten oft sogar betont „freiwillig“ ihre beruflichen E-Mails auf, um auf dem laufenden zu bleiben“ (vgl. IAG Report 1/2012). Damit zeigt sich, dass sich sowohl Arbeitsanforderungen seitens der Unternehmen als auch die Bereitschaft der Beschäftigten, sich engagieren zu wollen, verändern. Auf diese Weise verwischt die Trennlinie zwischen Arbeitszeit und Privatheit.

Kratzer (2003) sieht darin eine Erosion zentraler institutioneller Merkmale der Organisation von Arbeit, die strategisch mit dem Ziel genutzt werden kann, bislang kaum oder schwer zugängliche Ressourcen und Potenziale von Arbeitskraft betrieblich nutzbar zu machen. Kratzer bezeichnet die flexiblen Organisationseinheiten in den Unternehmen daher auch als "Organisation der Unbestimmtheit". Mit dieser Unbestimmtheit umzugehen sei nun oberste Aufgabe der Beschäftigten und eine der wesentlichen Ursachen für die wachsenden Entgrenzungsprozesse.

2.4 Sind ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme eine Antwort auf die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit aus den 1970er Jahren?

Viele Merkmale ergebnisorientierter Arbeitsformen lesen sich wie Antworten auf die Humanisierungsforderungen aus den 1970/80er Jahren. Damals gab es eine breite gesellschaftspolitische Strömung, die die seinerzeit üblichen Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten, wie hohe körperliche Belastung und die geistige Unterforderung, vor allem aber die Entfremdung im Arbeitsprozess kritisierte. Die Humanisierung der Arbeitswelt (HdA)⁶ hatte zum Ziel, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und für die Beschäftigten mehr Raum für Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung zu schaffen. Die Projekte, Kampagnen und Initiativen wurden von gewerkschaftlicher, staatlicher und wissenschaftlicher Seite angestoßen. Im Ergebnis dieser Forderungen wurden diverse Humanisierungsmaßnahmen entwickelt. Dazu gehörten die klassischen HdA-Konzepte ‚Job Enlargement‘ und ‚Job Rotation‘ als quantitative Arbeitsfeldvergrößerung sowie ‚Job Enrichment‘ oder ‚teilautonome Gruppen‘, um die Arbeitsaufgaben der Beschäftigten zu erweitern, ganzheitlicher und abwechslungsreicher zu gestalten (vgl. Volpert 1974). Es gab also bereits in Zeiten des Taylorismus Forderungen nach ganzheitlicheren Arbeitsbedingungen, die auch das Subjektive in den Arbeitsprozess einbeziehen sollten. Allerdings wurden - im Nachhinein betrachtet - diese Forderungen nur bedingt umgesetzt, u.a. weil die gewohnte Form der Arbeitsteilung und der Arbeitsgestaltung als die effizienteste und wirtschaftlichste galt (vgl. Kuhn 2002).

Wie kam es aber schließlich doch zu einem Umdenken in den Unternehmen? Es ist relativ unbestritten, dass die heutigen selbstorganisierten und subjektivierten Arbeitsformen kein Zugeständnis der Unternehmen auf die damaligen Forderungen nach besseren Arbeitsbedingungen waren. Auslöser waren vielmehr Veränderungen in der Wirtschaftswelt und neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Diese weckten den Bedarf nach flexibleren und innovativeren Arbeitsmodalitäten. Die menschliche Arbeitskraft wird seither mit dem Begriff der Human Ressource qualitativ neuartig bewertet. Kißler (1994) fasst

⁶ In den Jahren von 1974 – 1989 gab es ein staatliches Programm mit dem Titel „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“ zur Verbesserung der Arbeitsinhalte und -beziehungen und Abbau belastender und gesundheitsgefährdender Arbeitssituationen. Das Programm wurde vom damaligen Bundesforschungsminister Hans Matthöfer initiiert.

diesen Wandel wie folgt zusammen: „Genügte es im tayloristisch organisierten Arbeitsprozess, das Silber in den Muskeln der Arbeitenden zu erschließen, geht es jetzt um das Gold in ihren Köpfen. Der Unternehmer erwartet vom Arbeitnehmer Unternehmergeist.“ (ebd., S. 314).

Die post-tayloristische Arbeitsgestaltung wertet das Subjektive im Beschäftigten auf, um es für die veränderten unternehmerischen Zwecke nutzbar zu machen. Die Beschäftigten sollen nun aktiv mitdenken und weitestgehend mitentscheiden. Um dies auch organisatorisch erreichen zu können, wurden unternehmensintern zahlreiche Dezentralisierungsmaßnahmen durchgeführt, die den Beschäftigten über teilautonome Planung, Ausführung und Kontrolle mehr Möglichkeiten und Freiheiten boten, aber auch höhere Eigenverantwortlichkeit abverlangten (vgl. Kuhn 2002).

Die Tätigkeiten werden geistig anspruchsvoller, körperliche Belastungen nehmen ab, und der soziale Faktor (Kooperationen, Kommunikation) wird stark aufgewertet (vgl. Kuhn 2002). Trotz dieser Aufwertung humaner Arbeitstätigkeiten sieht Kuhn auch im Post-Taylorismus eine „moderne Inhumanität“ (ebd.) der Arbeit, die zwar zunächst den Forderungen der HdA-Debatte entgegenkäme, gleichwohl aber neue Gefahren und Risiken für die Beschäftigten mit sich brächte. Post-taylorisierte Arbeit folge einer besonderen Logik der Verhaltenssteuerung, vor allem im Rahmen der „ökonomischen Dezentralisierung“ (vgl. Moldaschl/Sauer 2000). Den Beschäftigten wird ein unmittelbarer, auch interner Wettbewerb vorgespielt, in dem sie sich immer wieder neu behaupten müssten. Dies geschieht über

- verstärkt leistungsbezogene Entgeltbestandteile, bei denen die erbrachte messbare Leistung als Indikatoren dafür im Vordergrund steht,
- eine oftmals von den Unternehmen bewusst zur Motivation initiierte Arbeitsplatzunsicherheit, auch vermittelt über die Botschaft, dass Entlassungen den Beschäftigten oder Teams drohten, deren Performance sich als unbefriedigend darstelle.

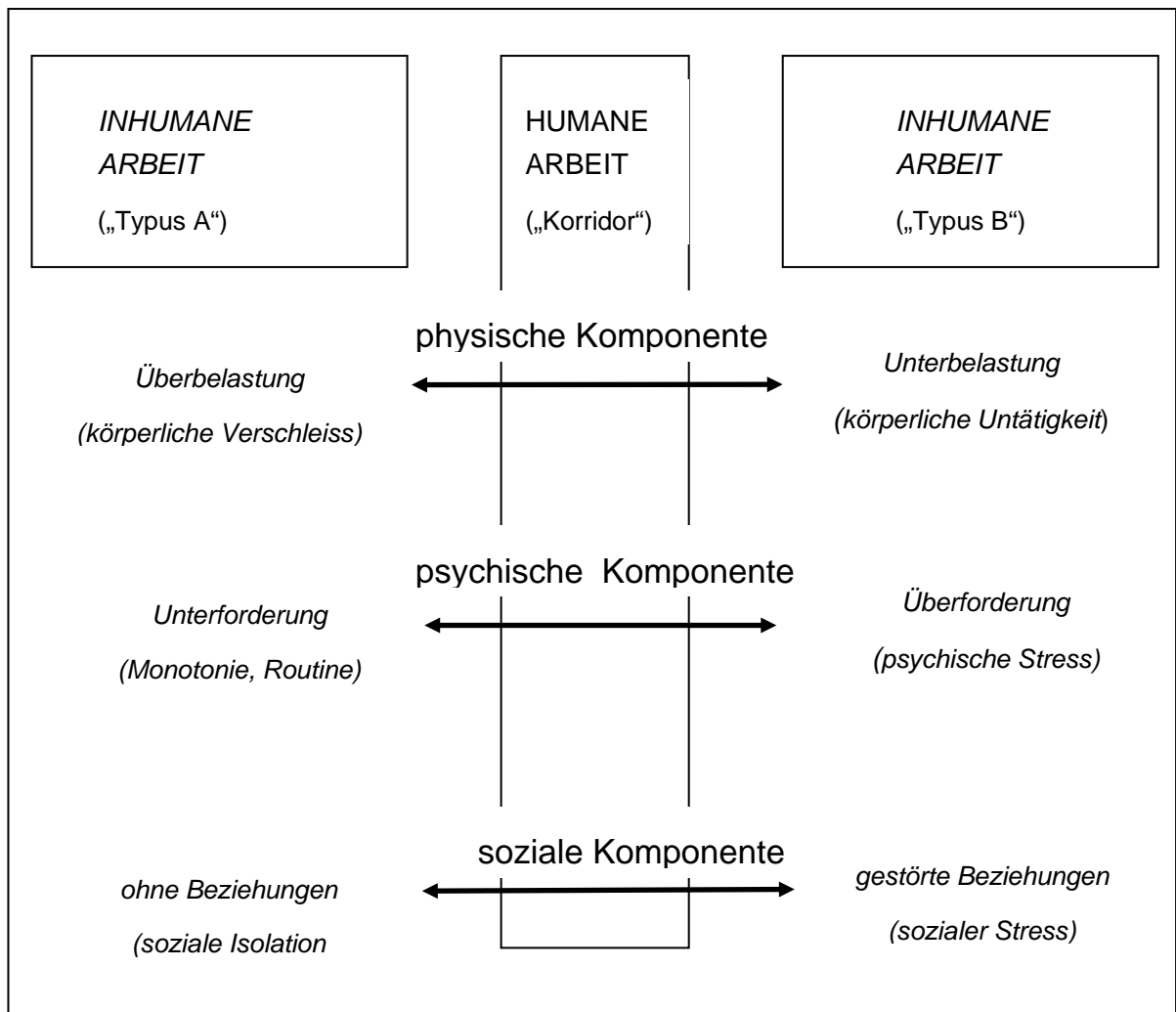
Diese Art der Arbeitsplatzbedrohung wird von den Beschäftigten weniger als unsolidarischer Akt des Kapitaleigners bzw. des Unternehmens gesehen denn als individuelles Versagen erlebt (vgl. Kuhn 2002).

In diesen Betrieben erleben die Beschäftigten einen permanenten Druck. Viele haben Angst den hohen Anforderungen nicht mehr gerecht werden zu können, ihre Anerkennung und ihren sozialen Status zu verlieren. Diese Ängste und Unsicherheiten können psychischen Stress begünstigen und werden mittlerweile sogar als Erklärungsfaktoren für den Anstieg von Depressionen in den entwickelten westlichen Industrieländern angeführt (vgl. Schmiede 2011). Als „Gegenstrategie“ arbeiten viele Beschäftigten um so mehr, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Laut Kuhn (2002) kommt es aber auch häufiger zu Mobbing unter den Beschäftigten, wobei Einzelne das Ziel verfolgen, sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Im schlimmsten Fall werden unbequeme und weniger leistungsfähige Mitarbeiter aus dem Team „weggemobbt“. Für die Beschäftigten selbst

wird die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt zentral. Neu ist die Angst vor dem individuellen Versagen in einem Umfeld, das auf messbare Erfolge und Erträge basiert.

Die folgende Abbildung zeigt den Unterschied zwischen den „inhumanen Arbeitsbedingungen“ des Taylorismus und denen in dezentralen, flexiblen Arbeitssystemen. Die Unterschiede zeigen sich sowohl über eine physische, psychische als auch über eine soziale Komponente. Während die Arbeit in den Produktionsstätten des Taylorismus von körperlich schwerer Arbeit geprägt war, ist für einen Großteil der „modernen Arbeit“ körperliche Untätigkeit der Beschäftigten charakteristisch. Auf der psychischen Komponente verläuft die Entwicklung entgegengesetzt: waren die Beschäftigten im Taylorismus geistig eher unterfordert, so fühlen sich heute viele überfordert, klagen über Stress und hohen Verantwortungsdruck. Auch auf sozialer Ebene ergeben sich unterschiedliche Belastungsbilder. Während im Rahmen hoher Arbeitsteilung kaum soziale Beziehungen vonnöten waren und Kuhn (2002) gar von „sozialer Isolation“ spricht, seien soziale Beziehungen in der dezentralen Ökonomisierung aufgrund des hohen Wettbewerbs untereinander oft gestört. Aufgrund hoher Unsicherheiten im Berufsleben und individueller Leistungsorientierung kommt es kaum noch zu Solidarität unter den Beschäftigten.

Abbildung 2: Vergleich „inhumaner Arbeitsbedingungen“



Quelle: Kuhn 2002, eigene Darstellung

Damit sind flexible und selbst organisierte Arbeitsformen keinesfalls human im Sinne der in den 1970/80er Jahren geführten HdA-Kampagne. Zwar lässt sich heute an vielen Arbeitsplätzen und besonders im wachsenden Dienstleistungssektor eine höhere Identifikation mit den Arbeitsinhalten sowie größere Handlungsspielräume finden, womit ein Teil der damaligen Forderungen erfüllt wäre. Die Beschäftigten stehen allerdings - vermittelt über zu erreichende Kennziffern, Rendite und Umsätze - unter enormem Leistungsdruck.

Sauer (2005) erfasst diese neue Problematik im Kern: er sieht im Zuge von Dezentralisierung und Ökonomisierungszwängen zwei wesentliche Veränderungstendenzen in der Arbeit, die zu neuen und bisher unbedachten Konflikten führen. Die eine liegt in der Flexibilisierung und Entsicherung von Arbeit, die atypische und ungeschützte Beschäftigungsverhältnisse begünstigen. Durch diese Entwicklung wird – in Kombination mit der schleichenden Entgrenzung von Arbeitszeit und -ort – der Boden für die traditionelle betriebliche und sozialstaatliche Regulierung entzogen. Vormalig durch Schutzregelungen abgepuffer-

te Marktrisiken werden wieder auf die Beschäftigten abgewälzt. Eine weitere Gefahr sieht er in der Subjektivierung von Arbeit (welche als solche von den damaligen „Humanisierern“ durchaus eingefordert wurde). Durch die Aufforderung zu unternehmerischem Handeln und zur Selbstorganisation werden traditionelle institutionelle Puffer zwischen Individuum und Markt abgebaut. Von Bedeutung ist stattdessen der individuelle Umgang mit den wachsenden und teilweise unberechenbaren Marktanforderungen. Ob Beschäftigte dies schaffen, hängt auch mit deren individuellen Ressourcen zusammen.

Zusammengefasst sind ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen kein Zugeständnis der Unternehmen auf die HdA-Forderungen aus den 1970/80er Jahren. Vielmehr haben sie sich entwickelt, weil Unternehmen einen wachsenden Bedarf an flexiblen und selbstorganisierten Arbeitskräften hatten. Gleichwohl kommt die moderne selbstorganisierte „Wissensarbeit“ den damaligen Forderungen schon sehr nahe. Und trotzdem gibt es in heutigen Arbeitsverhältnissen Risiken. Zwar haben Beschäftigte in selbstorganisierten Arbeitszusammenhängen deutlich mehr Freiheiten und Möglichkeiten als zu Zeiten des Taylorismus – diese bezahlen sie aber mit mehr Arbeits- und Erfolgsdruck und mit wachsenden Unsicherheiten sowohl im Betrieb als auch auf dem Arbeitsmarkt. Begleitet wird diese Tendenz durch Erosionen traditioneller Arbeitnehmer-Schutzregulierungen.

2.5 Wie verbreitet sind diese Arbeitsformen?

Inwieweit sich ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen in der heutigen Unternehmenslandschaft bisher durchgesetzt haben, ist aus unterschiedlichen Gründen schwer einzuschätzen. Statistisch werden diese Formen der Arbeitsorganisation bisher nicht hinreichend erfasst, daher sind quantitative Angaben zu den oben beschriebenen Arbeitsformen kaum zu bekommen. Zwar gibt es einige quantitative Datensätze, die sich mit neuen Formen der Arbeitsorganisation auseinandersetzen, wie das NIFA⁷-Panel (vgl. Frick 2002) oder die ISI⁸-Untersuchungen (vgl. Latniak et al. 2002), diese konzentrieren sich aber auf Betriebe des verarbeitenden Gewerbes. Auch die Fragen im IAB-Betriebspanel bleiben für diese Forschungsfrage unbefriedigend, denn es wird lediglich nach erfolgten organisatorischen Änderungen in den letzten zwei Jahren gefragt. Dazu zählen:

- Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungen nach unten
- Einführung von Gruppenarbeit/eigenverantwortlichen Arbeitsgruppen
- Einrichtung von Einheiten mit eigener Kosten-/Ergebnisermittlung.

⁷ NIFA steht für „Neue Informationssysteme und flexible Arbeitssysteme“. Es handelt sich um eine repräsentative Studie der Ruhr-Universität Bochum zur Erfassung technischer und organisatorischer Entwicklungen im Maschinenbau.

⁸ ISI steht für das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung in Karlsruhe.

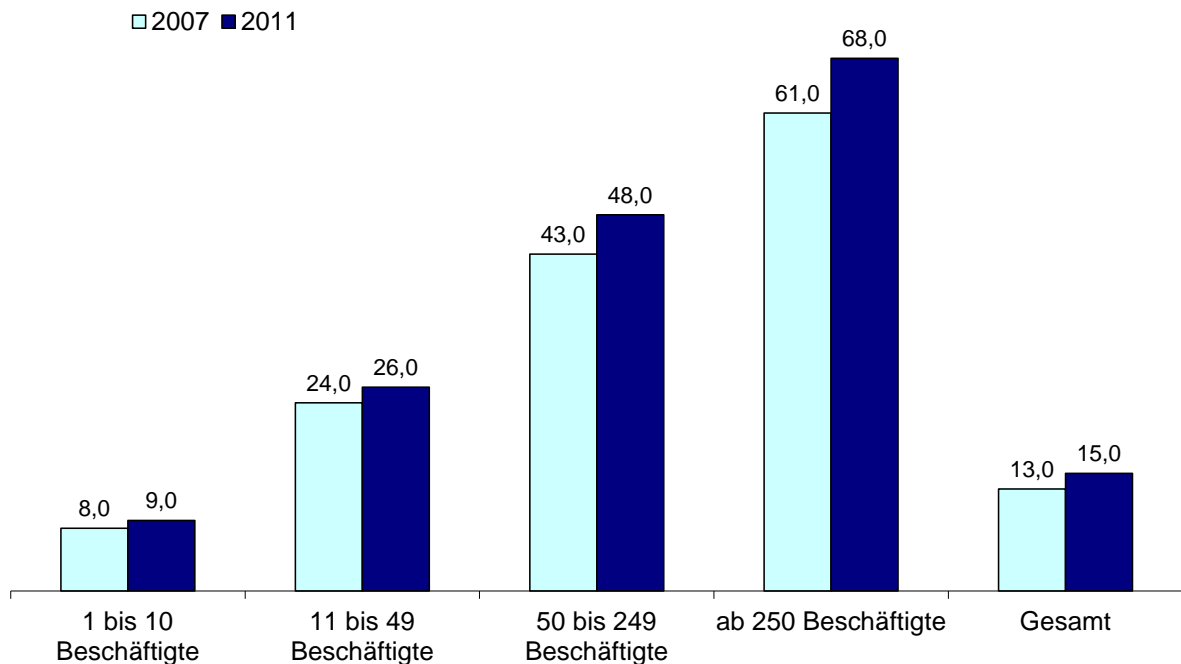
Diese Fragen zielen vor allem auf die Dynamik in den Betrieben und lassen keine Aussagen über die Verbreitung einzelner Arbeits- und Steuerungsformen zu (vgl. Kirchner/Oppen 2007).

Auch Kratzer/Sauer (2005) beschreiben die Schwierigkeiten, klare, eindeutige empirische Befunde aufzeigen zu können, die die vermuteten Umbrüche in der Arbeitswelt aufweisen könnten.

Lediglich die Verbreitung von Zielvereinbarungen ist über das IAB-Betriebspanel erfasst. Generell nutzen 15% aller Betriebe Zielvereinbarungen, die Verbreitung steigt aber mit der Größe der Betriebe deutlich an. In Betrieben ab 250 Beschäftigten liegt der Anteil bei 68%. In solchen mit Betriebsrat wendeten laut IAB-Betriebspanel im Jahr 2011 51% der Betriebe Zielvereinbarungen an. Die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09 geht von 53% aus⁹ – damit bestätigen sich die beiden Datensätze in ihren Angaben zur Verbreitung von Zielvereinbarungen. Betrachtet man jedoch die Ebene der Beschäftigten, wird deutlich, dass insgesamt 43% aller abhängig Beschäftigten in Betrieben tätig sind, die Zielvereinbarungen nutzen. Im Jahr 2007 lag der Anteil noch bei 40% und ist somit angestiegen. Auch der Anteil der Betriebe mit Zielvereinbarungen ist seit 2007 über alle Betriebsgrößenklassen hinweg angestiegen.

⁹ Diese Berechnungen sind dankenswerterweise von Dr. Christian Hohendammer vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) durchgeführt worden.

Abbildung 3: Anteil der Betriebe, in denen Zielvereinbarungen genutzt werden



Quelle: IAB-Betriebspanel 2007 und 2011

2.6 Wie wird die Thematik rund um neue, ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen in der Wissenschaft diskutiert?

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ist noch relativ neu. Sie wird vorrangig in der Industriesoziologie geführt, aber auch in der Arbeitszeitforschung, der Betriebswirtschaftslehre und der Arbeits- und Organisationspsychologie – wobei die jeweiligen Fragestellungen in den Disziplinen ganz unterschiedlich ausfallen.

2.6.1 Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Industriesoziologie

In der **Industriesoziologie** werden Fragen rund um die Erwerbsarbeit und ihren Konsequenzen für die Gesellschaft untersucht und diskutiert. Schon damit erweist sich die Industriesoziologie als eine geeignete wissenschaftliche Plattform, um sich kritisch mit den neuen Rahmenbedingungen von Arbeit und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten auseinanderzusetzen. Zudem zeichnet sich die Arbeits- und Industriesoziologie, so Minsen (2006, S. 24) „durch den für sie typischen „fremden Blick“ aus; unabhängig von Versuchen, Lösungen für Probleme zu entwickeln, geht es in erster Linie um den kritisch-diagnostischen Blick“.

Eine der zentralen Fragestellungen ist die nach den „Formen und Folgen einer Transformation von Arbeitskraft in Arbeit“ (Minssen 2006, S. 13). Gemeint ist die Herausforderung eines Unternehmens, die grundsätzlich vorhandenen Fähigkeiten von Beschäftigten in gewinnbringende Arbeit für das Unternehmen umzusetzen. In diesem Zusammenhang untersucht die neuere Arbeits- und Industriosozilogie seit Jahren Prozesse der Flexibilisierung und Dezentralisierung in den Unternehmen und ihre Auswirkungen auf Beschäftigte und Gesellschaft. Industriosozilogien sind sich weitgehend einig darüber, dass sich das Produktionsmodell in den Industriestaaten gravierend verändert, was vor allem durch eine zunehmende Vermarktlichung innerbetrieblicher Prozesse deutlich wird.

Dieser Wandel der Arbeitswelt hin zu mehr Flexibilität ist in der industriosozilogischen Literatur vielfach beschrieben worden (vgl. u.a. Sauer 2005, Brödner 2002, Moldaschl 2000) und soll hier nur kurz zusammengefasst werden.

Hinsichtlich der Forderung nach flexibleren Unternehmensstrukturen sind sich die Autoren einig, dass die tief gehenden Veränderungen auf den Märkten diesen Wandel ausgelöst hatten. Dafür wird zum einen der Übergang vom **Verkäufer- zum Käufermarkt** verantwortlich gemacht, da seit Mitte der 1970er Jahre die Unternehmen, als Produzenten und Verkäufer, ihre Marktmacht an die Käufer verloren hatten. Seitdem überstieg nicht mehr wie sonst üblich, die Nachfrage das Angebot, sondern umgekehrt. An die Stelle der produktionsorientierten tritt eine marktorientierte Unternehmensführung, d. h. das Augenmerk richtet sich nicht mehr auf die Produktion und deren Vergrößerung durch neue Maschinen und Fertigungsverfahren usw., sondern vielmehr auf aktuelle und flexible Marktanforderungen. Denn ein Unternehmen ist nur dann erfolgreich, wenn es flexibel auf Kundenwünsche eingehen kann.

Zeitgleich wird dieser Prozess unterstützt durch die **Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IK-Technologien)**, die dazu geführt haben, dass ehemals langwierige Kunden- und Unternehmensprozesse nun per Email, Fax oder Mobiltelefone blitzschnell möglich waren. Die IK-Technologien gelten als Wegbereiter für die Entstehung neuer, flexibler Arbeitsformen und -systeme (vgl. Brödner 2002, Baukrowitz et al. 2001).

Brödner (2002) sieht zudem den Übergang von der Industrie- in die **Wissensgesellschaft** als zentralen Faktor für sich neu entwickelnde Strukturen in der Arbeitswelt an. Denn durch die Veränderungen auf den Märkten und den neuen Technologien ergeben sich gänzlich neue Regeln der Wertschöpfung: das Wissen und die Kompetenz, dieses Wissen flexibel und sinnvoll für das jeweilige Unternehmen oder die Organisation einzusetzen, wird immer bedeutsamer. Damit zeichnen sich die Märkte heute durch eine nie gekannte Komplexität und hohe Dynamik aus.

Die nun gestellten Marktanforderungen (Innovation, Flexibilität, Variantenvielfalt, Qualität, Termintreue) können - besonders vor dem Hintergrund des gestiegenen internationalen

Konkurrenzkampfes¹⁰ - nicht mehr durch das fordistische Produktionskonzept befriedigt werden (vgl. Brödner 2002). Dieses gilt aufgrund seiner rigiden Arbeitsteilung und der hierarchischen Arbeitsstruktur als zu starr und ist somit kaum für die neuen Innovations- und Flexibilitätsanforderungen auf den Märkten geeignet.

Es musste sich in den Unternehmen ein technologischer und organisatorischer Strukturwandel vollziehen, um flexibler agieren zu können (vgl. Faust et al. 1995). Dieser wurde mit dezentralisierten Organisationsformen von Arbeit und Führung erreicht. Flexibilität und Marktnähe sind die neuen Leitlinien der Unternehmen, für die Dörre (2003) dann den Begriff des „flexibel-marktzentrierten Produktionsmodells“ prägte. In den 1980/90er Jahren entstand daraufhin eine Vielzahl neuer Managementkonzepte, die für dezentrale Unternehmensstrukturen plädierten und über Empowermentstrategien (sprich: Übertragung neuer Verantwortungen und Freiheiten auf die Beschäftigten) die Motivation und Flexibilität der Beschäftigten antreiben wollten (z. B. Moldaschl/Sauer 2000; Blanchard et al. 1998). Aufgrund dieses grundlegenden Strukturwandels hat es seit den 1990er Jahren große Umstrukturierungswellen in den Betrieben gegeben.

Konsequenterweise wurden auch an die Beschäftigten grundlegend neue Qualifikationsanforderungen gestellt (vgl. Brödner 2002). Gefordert wurden und werden hochflexible und -motivierte Mitarbeiter, die zeitnah, kompetent und vor allem mit hoher Eigenverantwortung auf die schnelllebigen Herausforderungen des Marktes reagieren können. Minssen (2006; S. 221) konstatiert diesbezüglich eine Umstellung der unternehmerischen „Steuerung qua Hierarchie auf eine Steuerung mittels Geld und Diskurs“. Ein Wandel, der sich konsequenterweise auch auf die Arbeitsorganisation und das Transformationsproblem auswirkt. Denn mit dezentralen und flexiblen Unternehmensstrukturen stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, auch die Arbeitsleistung der Beschäftigten neu zu steuern. Diese neuen Steuerungsformen sind in der modernen Industriesoziologie Auslöser für heftige Diskussionen, denn sie gehen mit Veränderungen für die Beschäftigten einher, die mit den Begriffen "Entgrenzung" und "Subjektivierung" diskutiert und analysiert werden. Eine Reihe von Industriesoziologen sieht in dem Diskurs um Entgrenzung und Subjektivierung sogar eine generelle Leittendenz des Strukturwandels in der Arbeit (etwa Sauer 2005, Langfeldt 2009). Andere halten die Diskussion um Subjektivierung und Entgrenzung für überbewertet, u. a. weil sie bezweifeln, dass sich neue Organisations- und Steuerungskonzepte bruchlos in die Unternehmen tragen lassen (vgl. u. a. Becker, Brinkmann & Engel 2007, Bosch 2000)

Gleichwohl kritisch gilt in der Industriesoziologie der Aspekt, dass im Rahmen der subjektivierten Arbeitsformen ein erweiterter Zugriff auf die individuellen Kompetenzen und damit auf die „ganze Person“ möglich ist. Diese Tatsache könnte für Rationalisierungsstrategien der Unternehmen genutzt werden (vgl. Minssen 2006). Minssen sieht darin einen grundsätzlichen Wandel im Transformationsproblem: das ehemals betrieblich zu lösende Problem wird zu „einem Problem, dass Arbeiter und Angestellte selbstständig zu bewältigen

¹⁰ Seit den 80er Jahren ist eine Erhöhung des globalen Wettbewerbs zu verzeichnen: es traten neue internationale Anbieter auf den Markt und außerdem stellt die Internationalisierung neue Anforderungen an die Absatzstrategien der Märkte.

haben.“ (ebd., S. 150). Im Kontext der - von neuen Arbeitsformen und Selbstorganisation entstehenden - Ambivalenz in den Arbeitsbedingungen wird in der Industriesoziologie seit Jahren auch der Typus des Arbeitskraftunternehmers (Voß/Pongratz 1998) diskutiert. Gemeint ist ein Typus, der aufgrund veränderter ökonomischer Erfordernisse in den Betrieben, seinen Arbeitnehmerstatus aufgibt, um seine Arbeitskraft eigenständig und unternehmerisch zu vermarkten. Dies wären Personen, die nicht mehr im Arbeitnehmerstatus arbeiten, sondern als Freiberufler für ein Unternehmen (z. B. selbstständige IT-Fachleute, Medien- und Kulturschaffende, Pädagogen aus der Weiterbildung, etc.) tätig sind. Zum Typus des Arbeitskraftunternehmers gehört nach Pongratz/Voß (2003) die selbstständige Planung, Steuerung und Überwachung der Arbeitstätigkeiten („Selbst-Kontrolle“) und die „Vermarktung“ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen auf dem Markt und innerhalb von Betrieben („Selbst-Ökonomisierung“). Dies sei mit Vorteilen für die Beschäftigten, aber auch mit Nachteilen verbunden: der Vorteil ist die zeitliche und örtliche Flexibilität und das selbstbestimmte Arbeiten. Nachteilig sind die hohen wirtschaftlichen Risiken, die der Arbeitskraftunternehmer selbst zu tragen hat. Die Diskussion darum kann so zusammengefasst werden, dass die gesamte Lebensführung der Betroffenen auf die Belange des Marktes abgestimmt sein muss. Berufliche und wirtschaftliche Unwägbarkeiten und Risiken, die vormals das Unternehmen mitgetragen hatte, trägt jetzt das Individuum allein. Darin wird von einem Teil der Industriesoziologie ein weiterer Vormarsch des Kapitalismus gesehen (z. B. Boltanski/Chiapello 2003).

Eine sehr ähnliche Diskussion entfachten auch Moldaschl und Sauer (2000). Im Vordergrund ihrer Überlegungen steht die Idee, dass über neue unternehmerische Formen der Leistungssteuerung bei einer wachsenden Zahl von Beschäftigten Marktziele internalisiert werden. Die Beschäftigten werden nunmehr (oftmals unbewusst) „indirekt“ gesteuert. Die damit einhergehende neue Autonomie in der Arbeit vieler Beschäftigte wird ebenfalls aufgrund einer daraus abgeleiteten neuen Unmittelbarkeit des Kapitalismus auf den Menschen kritisch gesehen. Zum einen, weil traditionelle Regelungsmechanismen aus dem Bereich der industriellen Beziehungen ihre Wirksamkeit verlieren – und zum anderen, weil der Kapitalismus unbeherrschbar werden könnte (vgl. Moldaschl/Sauer 2000).

Nun wird der Arbeitskraftunternehmer in der Industriesoziologie zwar als Idealtypus einer neuen Arbeitsform mit weitreichenden Konsequenzen für die Lebensführung des Menschen diskutiert, gleichwohl ist dieser wegen seiner geringen empirischen Evidenz umstritten. Die damit in Verbindung gebrachten Beschäftigtengruppen sind – so die bisherigen Befunde – nur in vereinzelt Branchen (wie im IT-Sektor, in Medien- und Kulturberufen, in der Weiterbildung und in Unternehmensberatung) zu finden. Ähnliches gilt für die Reichweite von Entgrenzung und Subjektivierung (und auch der indirekten Steuerung), beides wird innerhalb der Industriesoziologie kontrovers diskutiert.¹¹ Einig ist man sich jedoch erstens darüber, dass der Typus des Arbeitskraftunternehmers eine durchaus denkbare Entwicklungsrichtung in der Arbeit darstellt (vgl. Minssen 2006, S. 159). Zweitens, dass die subjektivierten Arbeitsformen (u.a. auch ergebnisorientiert geführte Arbeits-

¹¹ Vgl. dazu den kontroversen Standpunkt von Mayer-Ahuja/Wolf 2005, die eher ein langfristiges Nebeneinanderher von unterschiedlichen Steuerungsformen vermutet.

systemen) ambivalente Folgen mit sich bringen. Einerseits bieten sich wachsende Möglichkeiten der Persönlichkeitsentfaltung, andererseits erleichtern diese aber auch den betrieblichen Zugriff auf die Subjektpotenziale der Beschäftigten (vgl. Langfeldt 2009).

2.6.2 Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre ist im Vergleich zur Soziologie eine praktisch ausgerichtete Wissenschaft. Sie fragt danach, was in der Wirtschaft als relevant angesehen wird und versucht, Lösungen in Form von Handlungsempfehlungen zu geben. So kreiste die Betriebswirtschaftslehre bei Fragen der Arbeits- und Leistungsgestaltung lange Zeit um die „Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung“ und damit um das Modell des „Homo oeconomicus“ (d. h. eine Modellannahme zweckrationalen sozialen Handelns, das betriebliche Vorgänge erklären soll). Es wird davon ausgegangen, dass Beschäftigte ihre Arbeit dann verrichten, wenn sie ökonomische Vorteile in Form materieller Vergütung erwarten. Vordenker dieser Theorie war der Ingenieur Taylor, der die radikale Arbeitsteilung bei weitestgehender Stellenspezialisierung propagierte. Dazu gehörte eine strikte Trennung von Leitungs- und Ausführungstätigkeiten. Bei Leitungstätigkeiten stand die geistige Tätigkeit im Vordergrund, bei ausführenden Tätigkeiten die körperlichen (vgl. Holtbrügge 2010).

Einen Gegenpol zum Taylorismus bildete in der Betriebswirtschaftslehre der Human-Relations-Ansatz. Hier geht man – hervorgerufen durch die zwischen 1924 und 1939 in den USA durchgeführten Hawthorne-Experimente – schon früh davon aus, dass steigende Arbeitsleistungen durch verbesserte soziale Beziehungen (Gruppendynamik, informelle Kommunikation) und soziale Bedingungen (Betriebsverpflegung, Betriebssport, Altersversorgung, etc.) erzielt werden. Diese besseren Arbeitsbedingungen führten zu größerer Arbeitszufriedenheit und damit zu höherer Arbeitsleistung (vgl. Holtbrügge 2010). Der Human-Relations-Ansatz hat in den 1970er Jahren wesentlich die Debatte um eine Humanisierung der Arbeit angeregt und dazu beigetragen, die Arbeitsbedingungen und das soziale Betriebsklima zu verbessern. Diese Theorie galt aber unter Kritikern schon bald als zu verkürzt, weil darin viele weitere die Arbeitsleistungen beeinflussenden Indikatoren (Alter, Arbeitsmarkt) ausgeblendet werden (vgl. ebd.).

In der Betriebswirtschaftslehre findet ein Umdenken statt, seitdem Globalisierung und neue flexible Produktionskonzepte den Faktor Mensch als Humankapitel stark aufwerten. Es wird zunehmend deutlich, dass sich die Arbeitsproduktivität mit Hilfe tayloristischer Methoden, die vor allem auf Gleichartigkeit und Repetitivität der Arbeitsaufgaben setzen, nicht mehr steigern lassen. Um die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu intensivieren, bietet die Betriebswirtschaftslehre seither diverse Managementkonzepte (Dezentralisierung, Human-Ressource-Management) und Führungsstrategien an, die auf tätigkeitsübergreifende Schlüsselqualifikationen setzen und so die Gesamteffektivität der Arbeitskräfte im Unternehmen erhöhen soll. Dabei wird immer auf die Eigeninitiative und Eigen-

verantwortung der Beschäftigten verwiesen („Empowerment-Strategien“) (vgl. Picot et al. 1996; Blanchard et al. 1998) und der Kosten-Nutzen-Effekt von ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen betont. Diese seien effizient und flexibel und kämen den modernen Anforderungen des Marktes optimal entgegen.

Das Human Ressource Management

An Bedeutung gewinnt in diesem Zusammenhang das Human Ressource Management. Gemeint ist der Bereich der Betriebswirtschaft, der sich mit der menschlichen Arbeitskraft als Produktionsfaktor auseinandersetzt. Das Human Ressourcen Management grenzt sich bewusst von der herkömmlichen Personalverwaltung ab (vgl. Scholz 2004), die sich zuvor hauptsächlich um die Verwaltung von Personalangelegenheiten gekümmert hatte. Das Human Ressource Management ist nicht verwaltungs- sondern ressourcenorientiert – mit dem Ziel, die Ressourcen der Mitarbeiter zu optimieren, um diese für das Unternehmen gewinnbringend nutzbar zu machen. Weil im Human Ressource Management davon ausgegangen wird, dass wirtschaftlicher Erfolg nur mit gesunden und leistungsfähigen Beschäftigten erreichbar ist, gelten Investitionen in die Ressourcen des Personals als durchaus wichtig.

Die Steigerung der Arbeitsmotivation als veränderter Grundgedanke im Personalmanagement

Ein wichtiger Grundgedanke im Human Ressource Management und damit auch in der Umsetzung ergebnisorientierter Arbeitssysteme ist die Förderung der Motivation von Beschäftigten, um die individuelle Leistungsbereitschaft zu fördern. Allgemein dargestellt, umfasst der Begriff der Motivation die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Handelns (vgl. Thomae 1965) und ist daher im Zuge von neuen Arbeits- und Organisationsformen als Ansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien von hoher Bedeutung. Die Motivationstheorien gehen der Frage nach, welche Motive und Anreize das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter begünstigen können?

Wichtig ist zunächst eine Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. Die extrinsische Motivation von Beschäftigten kann eine Folge von angekündigter materieller Belohnung oder Beförderung sein, aber auch die Erwartung von Lob und Anerkennung durch Führungskräfte. Im Vordergrund stehen dabei Anreize, die von außen kommen. Als intrinsische Motivation dagegen wird die Verinnerlichung bestimmter Leistungsstandards bezeichnet. Des Weiteren unterscheiden motivationstheoretische Ansätze zwischen Inhaltstheorien (welche Motive und Anreize steigern das Leistungsverhalten?) und Prozesstheorien¹² (was macht menschliches Verhalten dynamisch bzw. welche Prozesse stecken dahinter?).

¹² Bei den Prozesstheorien geht es im Wesentlichen um die Glaubwürdigkeit und Erwartungen angekündigter Belohnungen für die Arbeitsleistung. Diese Theorien sollen hier im Folgenden vernachlässigt werden.

Als Inhaltstheorie war lange Zeit die Theorie von Maslow (1981) diskutiert: er unterscheidet fünf Klassen von Motiven: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bindungsmotive, Selbstachtungsmotive und Selbstentfaltungsmotive. Diese Motive gelten als hierarchisch geordnet, d. h. das hierarchisch höhere wird nur dann aktiviert, wenn das hierarchisch niedrigere befriedigt ist. Demnach würden die Selbstentfaltungsmotive heute den Beschäftigten den erwünschten Arbeitsantrieb bringen. Bezogen auf die vielfältigen und kreativen Herausforderungen neuer ergebnisorientierter Arbeitsformen würde sich hier der Kreis schließen. Allerdings wurde auch diese Motivationstheorie unter anderem aufgrund der wenig trennscharfen Abgrenzung der einzelnen Bedürfnisklassen kritisiert (vgl. Holtbrügge 2010).

Seit den 1990er Jahren wurde die intrinsische Motivation als „Königsweg der Motivation“ (Ambrose/Kulik 1999) entdeckt. Weil die so genannten „Hygienefaktoren“ (Herzberg 1959), wie das Gehalt, die Beziehung zu Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten sowie Statuszuweisungen immer weniger ausreichen, um die Beschäftigten auf Dauer zu zufrieden zu stellen, wurden weitreichendere Überlegungen zur Steigerung der Motivation angestellt. Dazu gehören Leistungserlebnisse, Arbeitsinhalte, Übertragung von Verantwortung, Aufstieg und das Gefühl der Selbsterfüllung in der Arbeit. Seither gilt die gezielte Gestaltung der Tätigkeit zur Erhöhung der intrinsischen Motivation als wichtigstes Motivationsinstrument. Diese kann durch Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgaben, Autonomie sowie Feedback aus der Aufgabe gefördert werden (vgl. Nerdinger 1995).

Vor diesem Hintergrund konnten sich motivationsorientierte Organisationsmodelle, wie Zielvereinbarungen oder Gruppen-/Projektarbeit in den Unternehmen durchsetzen. Einher ging diese Entwicklung durch Schaffung von Handlungs- und Kommunikationsfreiräumen (z. B. durch Zielvereinbarungen) und die damit verbundene Selbstorganisation der Mitarbeiter.

Allerdings zeigen sich mittlerweile auch in der Betriebswirtschaftslehre gegenläufige Haltungen zum „Motivations-Hype“ der letzten Jahrzehnte. Denn empirische Untersuchungen haben nachgewiesen, dass Individuen auf Maßnahmen zur Erweiterung des Arbeitsinhalts sehr unterschiedlich reagieren (vgl. Holtbrügge 2010). Auch Sprenger (1998) kritisiert unter dem Stichwort „Mythos Motivation“ das einseitige Menschenbild, dass den Motivationstheorien zugrunde liegt. Diese würden als „Reiz-Reaktions-Maschinen“ aufgefasst, die nicht nach dem Sinn ihres Handelns fragen. Gleichwohl dominieren die aufgezeigten Motivationstheorien das heutige Personalmanagement und man geht davon aus, dass selbstständiges Arbeiten, mit Handlungsspielräumen und einer gewissen Eigenverantwortung, die Beschäftigten in ihrer Leistung motiviert.

Daher gilt auch das Führen mit Zielen in der Betriebswirtschaftslehre als wichtigstes Führungsinstrument zur intrinsischen Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Die motivierende Wirkung wird über die Theorie der Zielsetzung (Locke/Latham 1990) erklärt und verstärkt. Diese besagt, dass schwierige, herausfordernde Ziele zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele führen. Auch würden herausfordernde und präzise, spezifische Ziele zu besseren Leistungen führen als allgemeine Ziele (im Sinne von „Geben Sie

ihr Bestes!“). Auch in Bezug auf die Selbstständigkeit der Beschäftigten wird betont, dass diese für die Unternehmen eine Reihe von Vorteilen mit sich bringt. So kann vielfältiger und flexibler auf das Wissen der Beschäftigten zurückgegriffen werden. Dieses wiederum führt zu mehr Flexibilität und Schnelligkeit im wertschöpfenden Prozess – und nicht zu letzt wird davon ausgegangen, dass selbstorganisierte Mitarbeiter höher motiviert sind (vgl. Göbel 2004). Schon der Ausspruch „aus den bisherigen Palästen müssen Zelte werden“ (Hedberg/Nyström/Starbuck 1976, zitiert nach Göbel 2004) verweist auf das Plus von Handhabbarkeit und Flexibilität von selbstorganisierten Teams.

Zusammengefasst allerdings werden ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Betriebswirtschaftslehre – relativ unkritisch – befürwortet. Die Pluspunkte werden vor allem in der Flexibilität, der hohen Eigenverantwortung der Beschäftigten und damit in der betriebswirtschaftlichen Effizienz der Leistungsgestaltung gesehen. Dabei spielt die Kosteneffizienz vermutlich die größte Rolle.

2.6.3 Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Auch in der Psychologie spielt die Thematik eine bedeutende Rolle. Die Arbeits- und Organisationspsychologie behandelt die Themenfelder Arbeit, Personal, Organisation und Markt unter individueller und menschlicher Perspektive. Es geht hier vor allem um das Erleben und Verhalten von Menschen in Abhängigkeit von Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgaben und den dafür erforderlichen Leistungsvoraussetzungen. Dazu gehören u.a. die Betrachtung von Handlungsspielräumen von Beschäftigten sowie den erlebten Beanspruchungen und Belastungen, die bestimmte Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen hervorruhen (vgl. Nerdinger 2011).

Abbildung 4: Aspekte/Stufen psychischer Arbeitsbelastungen im Wirkungsgefüge



Weite Handlungsspielräume werden in der Arbeits- und Organisationspsychologie als erstrebenswert und gesundheitsförderlich angesehen. Weil diese gerade in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen bemerkenswert groß ausfallen, rücken diese Systeme stark ins Blickfeld dieser Disziplin. Es wird davon ausgegangen, dass sich ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme zunächst einmal positiv auf die Arbeitsbedingungen und Leistungsanforderungen der Beschäftigten auswirken und damit positive Konsequenzen für die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten mit sich bringen. Daher setzen sich Arbeits- und Organisationspsychologen zunehmend mit der Frage auseinander, welche neuen Anforderungen Beschäftigte zu bewältigen haben. Dabei werden sowohl deren Vor- als auch deren Nachteile wahrgenommen und herausgearbeitet.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie erkennt an, dass ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme primär mit dem Ziel einer Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen eingesetzt wird, z. B. um Schwankungen und Störungen in der Auftragsabwicklung abzufedern (vgl. Schüpbach 2007). Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme sind aus arbeitspsychologischer Sicht „grundsätzlich mit kompetenz- und gesundheitsförderlichen Potenzialen verbunden, die für die Humanisierung der Arbeit lange gefordert wurden“ (Bahamon-des/Hinrichs 2011). Allerdings wird die Zunahme der gesundheitlichen Fehlbelastungen ebenso diskutiert. So zeigten vereinzelte Studien, dass auch die Arbeitsbelastungen der ergebnisorientiert arbeitenden Beschäftigten angestiegen seien (z. B. Antoni 1997 in seiner Studie zu teilautonomer Gruppenarbeit). Auch erhöht sich bei den Beschäftigten das Risiko, den gestiegenen Anforderungen an Selbstorganisation und Flexibilität nicht gewachsen zu sein oder an der Komplexität oder Menge der Aufgaben zu scheitern (Mohr/Otto 2005). Zu den Zielen von Arbeits- und Organisationspsychologen gehört daher, die neuen Arbeitsanforderungen so zu gestalten, dass diese „ausführbar, beeinträchtigungsfrei und entwicklungsförderlich bleiben“ (Nerdinger 2011).

Das Besondere an ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sei auch, dass es oftmals zu unvorhersehbaren Störungen käme, die im Vorfeld bei der Planung des Personalaufwands nicht einkalkuliert wurden – dies könne zu Stress und Überforderung der Mitarbeiter beitragen. Schüpbach (2011a) sieht einen möglichen Ansatz zur Reduzierung solcher Stresssituationen in der Bereitstellung von größeren personellen, sozialen und zeitlichen Ressourcen für die Mitarbeiter. Hinzu kommt, dass mittlerweile die Qualität von Zielen in Zielvereinbarungen hinsichtlich ihrer Formulierung, Klarheit und Spezifität kritisch hinterfragt wird (vgl. Locke/Latham 2002). Zu betonen sei hier jedoch die überwiegend empirische Ausrichtung der Arbeits- und Organisationspsychologie. Durch betriebliche Fallstudien oder Beobachtungsreihen mit betroffenen Arbeitnehmern werden Daten erhoben und wissenschaftlich ausgewertet. Kritische, politische Überlegungen, wie in der Industriesoziologie, sind hier nur in geringerem Ausmaß zu finden.

2.6.4 Ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen in der Familiensoziologie

Auch in der Familiensoziologie gibt es Berührungspunkte. Während sich die Arbeits- und Industriosozologie vornehmlich den Strukturen und Entwicklungstendenzen in der Erwerbsarbeit widmen, geht es in der Familiensoziologie – vermittelt durch den Aspekt der Familie – um die Privat- und Lebenswelt der Menschen. Die Familie stellt in der Familiensoziologie einen Ort der biologischen und sozialen Reproduktion dar. Bei ersterer geht es darum, dass Paare Kinder bekommen und aufziehen, während im Rahmen der sozialen Reproduktion die physische und psychische Wiederherstellung von Arbeitskraft umfasst wird.

Eine bedeutende Forschungslinie innerhalb der Familiensoziologie umfasst das Spannungsfeld zwischen Erwerbsarbeit und Lebenswelt und kann somit für die Arbeitsforschung interessante Befunde zu möglichen Wirkungen von Erwerbsmodalitäten auf das Familienleben liefern.

Für die Arbeitswissenschaft wiederum ist die Institution der Familie interessant, weil die Familie in einem kritischen Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und ihrer gewünschten gesellschaftlichen Funktion steht. Einerseits hat die Institution der Familie eine stabilisierende Funktion für das Subjekt, die Gesellschaft und die Ökonomie. Die Unternehmen und der Arbeitsmarkt haben ein Interesse an stabilen und leistungsstarken Persönlichkeiten. Voraussetzung dafür wäre ein entspanntes, familiäres Zuhause als Ort der Regeneration in einer hektischen Arbeitswelt. Andererseits ist die, über die Familie vermittelte Stabilität, durch viele gesellschaftliche Abhängigkeitsverhältnisse beeinflussbar (vgl. Jürgens 2006). So können sich überlange Arbeitszeiten negativ auf das Familien- und Privatleben auswirken, andererseits kann eine familienfreundliche Arbeitszeitpolitik die Familie stützen. D. h. die Familie erfüllt „reproduktive Zwecke“ für die Gesellschaft und besonders auch für die Arbeitswelt. Zum anderen bietet Familie „den Charakter eines Schutz- und Schonraumes gegenüber der Gesellschaft bzw. der Ökonomie (ebd., S. 122). Auch Jurczyk (2010) sieht einen hohen Zusammenhang zwischen einer guten Arbeits(-zeit)politik und einem gesunden und nachhaltigen Privat- und Familienleben. Denn die Gestaltung der Arbeitszeit beeinflusse die Familien-Zeiträume "für Gemeinsamkeit, für wechselseitige Sorge, aber auch für die Entspannung mit Kindern und Partnern, für Aktivitäten mit Freunden und Verwandten, ..." (Jurczyk 2010, S. 239). Dabei sieht sie den Faktor Zeit als "eine unabdingbare Ressource für Familie" (ebd., S. 239). Sie sei "Bedingung für das Zustandekommen und die permanente Herstellung von Familie wie von allen persönlichen Beziehungen" (ebd., S. 239).. Hierin läge aber auch eine große Schwierigkeit, weil die Familienzeit einer besonderen Eigenlogik folge und mit den hohen Flexibilitätsanforderungen der Arbeits- und Wirtschaftswelt oft nicht kompatibel sei. Denn Familienzeit müsse verlässlich sein, aber auch flexibel einforderbar (etwa im Falle von Krankheit von Familienmitgliedern) (vgl. ebd.).

Jürgens (2006) sieht in der Verlinkung von Arbeits- und Familiensoziologie einen hohen sozialwissenschaftlichen Nutzen – beide Disziplinen kooperierten jedoch noch zu wenig miteinander. Gerade durch die Verbreitung neuer subjektiver Arbeit und den wachsenden Anforderungen an Flexibilität und Selbstorganisation sind neue Erkenntnisse für die

Familienpolitik notwendig. So beobachten auch Jurczyk et al. (2009) ein wachsendes Ungleichgewicht zwischen Erwerbs-, Infrastruktur- und Familienzeiten, welche neue Anforderungen an die Arbeitszeitpolitik stelle. Aufgrund mangelhafter Arbeitszeitgestaltung und der weiteren Verdichtung der beruflichen Anforderungen käme es sowohl zu massiven Belastungen für das Individuum als auch für die Familie (Jurczyk et al. 2009).

"Selbstsorge wie Sorge für andere werden oft an der Grenze der Belastbarkeit praktiziert, reduziert wird jedoch weniger die Zeit für Kinder als die für die Partnerschaft und für die eigene Regeneration. Vor allem die Selbstsorge für die eigene Arbeits- und Lebenskraft kommen zu kurz – wo doch dies eine wichtige Ressource für familiäre Gemeinsamkeit darstellt.“ (Jurczyk 2010, S. 250).

Es kann zu gesundheitlichen Folgen bei den Eltern kommen, aber auch zu Belastungen in der Partnerschaft (Jurczyk 2010). Im Vergleich zu früheren Jahren und früheren Studien (Jurczyk/Rerrich 1993) beobachtet sie stärkere Entgrenzungstendenzen zwischen Familie und Arbeitswelt, das heißt auch im Privatleben und in der Freizeit fühlen sich viele Menschen von den Anforderungen ihres Berufs überfordert. Eigen- und Familienzeit werden immer öfter durchmischt mit flexiblen und eiligen Anforderungen von Kollegen und Vorgesetzten. Grund ist u.a. die ständige Erreichbarkeit per E-mail oder aber die hohe Eigenverantwortung für Umsatzziele oder Kundenzufriedenheit. Die Belastungen der Beschäftigten sind – so Jurczyk (2010) - deutlich gestiegen. Eine weitere Erklärung für die Zunahme der hohen Belastungssituation sieht sie auch in einer "doppelten Entgrenzung", denn neben der zunehmenden Instabilität in der Arbeitswelt erweisen sich auch Familienstrukturen, wie Ehe und Partnerschaft, als zunehmend brüchig. Die Gestaltung der alltäglichen Lebenswelt zeigt sich gerade bei Alleinerziehenden, aber auch bei Menschen in Zeiten von Trennung und Scheidung (besonders dann, wenn Kinder vorhanden sind) als äußerst schwierig.

Diese dargestellte Belastungskonstellation kann wiederum nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitswelt bleiben. Es gibt Rückwirkungen konkreter Familienbedingungen und Alltagspraktiken auf die Erwerbsarbeit. Etwa können unbefriedigende Möglichkeiten, den Familienalltag zu gestalten, zur Unzufriedenheit am Arbeitsplatz beitragen. Umgekehrt kann sich ein gut funktionierender und befriedigender Familienalltag auch positiv auf die Leistung am Arbeitsplatz auswirken (ebd.)

Unter Berücksichtigung dieser Vorüberlegungen sieht Jurczyk (2010) vier für Gesellschaft und Wirtschaft neuartige "Reproduktionslücken" (Jurczyk et al. 2009), die es zu gestalten gilt. Gemeint sind fehlende Möglichkeiten, für sich und für die Familie sorgen zu können. Diese vier Reproduktionslücken beschreibt sie wie folgt:

1. Die erste Lücke betrifft die individuelle Sorge für sich selbst und der eigenen Gesundheit. Viele von Jurczyk et al. (2009) befragten Mütter und Väter waren häufig so erschöpft, dass ihnen die Kraft fehlte, sich mittels Sport oder anderer Ausgleichsaktivitäten ausreichend um sich selbst zu kümmern.

2. Zum zweiten fällt es den Befragten immer schwerer, Gemeinsamkeit in der Familie herzustellen. So ginge gemeinsame Zeit oftmals für liegengebliebene Hausarbeit verloren. Es fehle oft die Ausgeglichenheit und Muße für gemeinsame Unternehmungen und Erlebnisse. Damit leidet das Familienleben oftmals unter der strukturellen Überforderung der Eltern.
3. Die dritte Reproduktionslücke sieht sie in dem anhaltenden Geburtenrückgang.
4. Die vierte "Lücke" zeigt sich mittlerweile in den Betrieben selbst. Diese beklagen sich ihrerseits über den Mangel an guten und leistungsfähigen Fachkräften. Die Betriebe beobachten zudem die ansteigenden psychischen Belastungen in den Belegschaften.

Gänzlich übersehen wird in der Familiensoziologie aber – so Jürgens (2006) - auch die hohen Anforderungen der Personen, die für die Familienarbeit zuständig sind. Denn, so ihre Auffassung, sind die in der Industriesoziologie derzeit so hoch gehandelten neuen Anforderungen, wie *Flexibilisierung*, *Multi-tasking*, *Entgrenzung* und *wenig Anerkennung in der Arbeit* Attribute, mit denen die Arbeit der Frauen in der Familienarbeit seit jeher einherginge. Hier könnte die Familiensoziologie die in Wirtschaft und Gesellschaft unterschätzte Familienarbeit selbstbewusster nach außen vertreten. Auch ließen sich im Zuge einer besseren Vernetzung mit der Arbeits- und Industriesoziologie weitgehendere Forschungsarbeit denken, indem auch die Familienarbeit einbezogen und aufgewertet würde.

Kurzum, Effekte einer sich verändernden Arbeitswelt treten nicht nur für den einzelnen Menschen und seiner Gesundheit auf, sondern betreffen auch deren soziales Leben – vor allem das der Familie als Ort der sozialen Reproduktion. Daher sollte dieser Aspekt in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen immer mitbeleuchtet werden, denn Arbeitswelt und Familie sind in ihren Funktionen und Erwartungen wechselseitig stark voneinander abhängig.

2.7 Zusammenfassung

In diesem Kapitel 2 wurde der Begriff der ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssysteme definiert. Dieser umfasst ein spezifisches System der Leistungspolitik und der Unternehmenskultur in den Betrieben, das vor allem über Zielvereinbarungen, Kennziffernorientierung, leistungsorientiertes Entgelt oder auch Projektarbeit erreicht wird.

All diese Arbeits- und Steuerungsformen zeichnen sich dadurch aus, dass nicht der erbrachte Arbeitsaufwand von Beschäftigten, sondern deren Arbeitsergebnis im Vordergrund steht. Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme zeichnen sich darüber hinaus dadurch aus, dass Beschäftigte sich mit ihren Arbeitszielen identifizieren können bzw. ihren Arbeitsalltag auch selbst organisieren sollen. Die Eigenverantwortlichkeit für das Arbeitsergebnis ist von hoher Bedeutung. Die Leistungskontrolle erfolgt dabei weniger über eine Kontrolle von Arbeitsort sowie Arbeitszeit, sondern im Wesentlichen über zu erreichende betriebswirtschaftliche Kennziffern. Ein Phänomen dieser ergebnisorientiert geführten Arbeitssysteme ist zudem die Entgrenzung von Arbeits- und Lebenszeit, mit der eine solche Leistungskultur oft einhergeht.

In den Arbeitswissenschaften werden diese Formen der Arbeits- und Leistungssteuerung durchaus positiv diskutiert. Für die Beschäftigten gehen sie mit erweiterten Handlungsspielräumen in der Arbeitsgestaltung einher und bieten zudem Raum für Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung. In den Wirtschaftswissenschaften gelten sie als besonders motivationsfördernd und effizient. Zugleich wird aber auch deutlich, dass sich viele Beschäftigte in flexiblen und selbstorganisierten Arbeitsformen mehr oder weniger freiwillig über ihre Leistungsgrenzen hinaus verausgaben und damit ihre Gesundheit gefährden. Vor allem in der Arbeits- und Industriesoziologie sowie in gewerkschaftsnahen Kreisen wird diese Entwicklung seit einigen Jahren problematisiert und wissenschaftlich aufgearbeitet.

Der hier aufgezeigte Blick auf die Forschungsaktivitäten unterschiedlicher Disziplinen verweist auf die zunehmende Bedeutung der Thematik. Dabei gibt es empirisch wenig Klarheit darüber, wie verbreitet solche ergebnisorientiert geführten Arbeitssysteme in der Betriebslandschaft sind. Auch zu den Auswirkungen dieser Arbeitsformen auf die Beschäftigten liegen bisher keine umfassenden Daten auf breiter Ebene vor.

Im folgenden Kapitel 3 geht es nun darum, die wichtigsten verfügbaren empirischen Studien zu den Auswirkungen ergebnisorientierter Arbeitsformen zusammenzutragen und zu diskutieren. Mit diesem Arbeitsschritt wird auch die Forschungslücke herausgearbeitet.

3 Bisherige wissenschaftliche Befunde zu Arbeitsbedingungen in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen

Die Thematik um sich wandelnde Arbeitswelten und -strukturen, neuen Arbeitsformen, Flexibilisierung und Selbstorganisation hat sich in den letzten Jahren zu einer großen Diskussion ausgeweitet, die nicht nur in unterschiedlichen Disziplinen der Wissenschaft geführt wird, sondern auch durch die Medien aufgegriffen wurde. In letzterer steht vor allem der Aspekt einer krankmachenden Arbeitswelt im Mittelpunkt und erregt damit in breiten Bevölkerungsschichten große Aufmerksamkeit.

In der Wissenschaft wird das Thema in einer Vielzahl empirischer quantitativer Studien zu Subjektivierungs- und Entgrenzungsprozessen in der Arbeit aufgegriffen. Die jeweils untersuchten Wirtschaftszweige und Beschäftigtengruppen sind sehr unterschiedlich und auch die Methodik und Operationalisierung des Forschungsgegenstandes sind bei näherer Betrachtung höchst heterogen. Wie die folgenden Ausführungen zeigen, wird schnell deutlich, dass die vorhandenen Studien in ihrer generellen Aussagefähigkeit an Grenzen stoßen. In vielen Untersuchungen sind nur einzelne ausgewählte Aspekte einer sich veränderten Arbeitswelt thematisiert worden (z. B. Entgrenzung, Bindungskräfte, etc.). Auffallend ist auch, dass die meisten Untersuchungen überwiegend auf qualitativen Analysen und Fallstudien beruhen - umfangreichere branchenübergreifende Studien liegen bisher nicht vor. Und in der Tat stellt die Komplexität des Themas eine Herausforderung für die empirische Forschung dar.

In diesem Kapitel soll nun eine Auswahl der wichtigsten empirischen Untersuchungen zu den Auswirkungen ergebnisorientierter Arbeitsformen auf die Beschäftigten skizziert und in Bezug zur Forschungsfrage der hier vorliegenden Untersuchung gestellt werden. Es wurden lediglich deutsche Studien berücksichtigt, weil die wissenschaftliche Auseinandersetzung zu den Themen Selbstorganisation und Flexibilisierung der Arbeit in Deutschland – vor allem aufgrund des Subjektivierungsdiskurses – relativ spezifisch geführt wird und daher mit internationalen Studien schwer zu vergleichen ist. Vergleichbare internationale Studien behandeln besonders High-Performance work systems (vgl. Appelbaum/Batt 1994), welche aber aufgrund ihres abstrakten Begriffs¹³ mit den hier thematisierten flexiblen und selbstorganisierten Arbeitsformen kaum zu vergleichen sind und auffällig unkritisch diskutiert werden (vgl. Kirchner/Oppen 2007, Frick 2002).

Aus den herangezogenen deutschen Studien werden jeweils die Forschungsfragen und die angewendete Methodik herausgearbeitet und gegenübergestellt. Die Befunde sollen hier strukturiert nach unterschiedlichen Themenbereichen aufgearbeitet werden. Dafür eignen sich die Themenbereiche Arbeitsverdichtung, Leistungsdruck, Unsicherheit, Ge-

¹³ Mit den High-Performance-Systemen wird ein unternehmenskultureller Ansatz beschrieben, mit welchem den Beschäftigten mehr unternehmerische Freiheit und Eigenverantwortung gewährt werden. Dieser, so verspricht es die überwiegende anglo-amerikanische betriebswirtschaftliche Literatur – geht für die Unternehmen mit einer höheren betriebswirtschaftlichen Performance einher (vgl. Kirchner/Oppen 2007).

sundheit und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, denn diese Aspekte wurden in einem Großteil der bisherigen Studien analysiert. Die Zusammenstellung bisheriger Befunde erlaubt einen breiteren Blick auf die Trends zunehmender Flexibilisierung und Selbstorganisation in unterschiedlichen Branchen. Die folgende Tabelle stellt eine Synopse der hier verwendeten Studien zur Flexibilisierung und Selbstorganisation dar. Es handelt sich um einen Auszug diverser Studien, die in den Jahren zwischen 2000 bis 2010 durchgeführt wurden.¹⁴ Mit den hier vorgestellten Forschungsarbeiten wird keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, die Forschungslandschaft ist in dieser Thematik sehr komplex und daher auch unübersichtlich. Bei dieser Auswahl werden aber m. E. die bekanntesten bzw. meistdiskutierten Studien vorgestellt, die den Zusammenhang zwischen Flexibilisierung und Selbstorganisation von Beschäftigten und deren Arbeitsbedingungen thematisierten..

¹⁴ Frühere Studien, etwa zu den Auswirkungen von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie (vgl. Antoni 1997), sind darin nicht berücksichtigt, weil die damalige wissenschaftliche Diskussion vor allem im Kontext der Rationalisierungsdebatte geführt wurde.

Tabelle 3: Synopse der hier verwendeten empirischen Studien zu flexibilisierter und selbstorganisierter Erwerbsarbeit:

Studie/ Veröffentlichungstitel:	Erheb.- zeitraum:	Untersuchte Branche:	Methodik:	Forschungsfrage/n:
Boes, A./ Kämpf, T. (2011) & Gerlmaier, A./Latniak, E. (2011), „Demografischer Wandel und Prävention in der IT“ (DIWA-IT)	2007- 2010	IT-Industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudien und qualitative Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften der IT-Branche; psycholog. Belastungs-/Ressourcenscreenings bei Beschäftigten • 22 leitfadengestützte Interview mit Beschäftigten aus fünf Unternehmen zu Arbeitslebensphasen, Belastung und Beanspruchung, • 91 Tiefeninterviews mit IT-Beschäftigten zu den „Unterseiten“ der betrieblichen Arbeits- und Belastungssituation • 42 Experteninterviews mit betrieblichen Experten • Stress-/Belastungschecks von 331 IT-Fachleuten aus sieben IT-Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche innovativen Ansätze einer demografiegerechten und präventiven Personalpolitik in der IT-Wirtschaft lassen sich identifizieren und weiterentwickeln? • Befinden sich IT-Beschäftigte in einer spezifischen Belastungssituation? • Welche Rolle spielen das Alter und die Ressourcen der Beschäftigten? • Wie muss in diesem Bereich eine nachhaltige Gesundheitsförderung aussehen?
Dragano, N. (2007a) „Arbeit, Stress und krankheitsbedingte Frührenten“	2004 - 2005	branchenübergreifend	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative Analysen mit Daten der BiBB/IAB-Erhebungen zu Arbeitsbedingungen und Qualifikation von Beschäftigten des Zeitraums 1979 - 1999 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöht sich in Berufen mit einer hohen psychosozialen Belastung das Risiko für eine Frühverrentung?
Gerlmaier, A. (2002): „Neue Selbständigkeit in der Informationsgesellschaft“	2000 bis 2001	IT-Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative Befragung unter 224 IT-Fachleuten 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen haben veränderte Anforderungen und Ressourcenpotenziale auf die Erholungsfähigkeit bei unterschiedlichen Formen selbständigen Arbeitens in der IT-Branche?
Gerlmaier, A./Latniak, E. (2011), „Burnout in der IT-Industrie“	2007- 2010	IT-Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • 22 leitfadengestützte Interview mit Beschäftigten aus fünf Unternehmen zu Arbeitslebensphasen, Belastung und Beanspruchung, • 91 Tiefeninterviews mit IT-Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> • Befinden sich IT-Beschäftigte in einer spezifischen Belastungssituation? • Welche Rolle spielen das Alter und die Ressourcen der Beschäftigten? • Wie muss in diesem Bereich eine

Studie/ Veröffentlichungstitel:	Erheb.- zeitraum:	Untersuchte Branche:	Methodik:	Forschungsfrage/n:
			zu den „Unterseiten“ der betrieblichen Arbeits- und Belastungssituation <ul style="list-style-type: none"> • 42 Experteninterviews mit betrieblichen Experten • Stress-/Belastungschecks von 331 IT-Fachleuten aus sieben IT-Unternehmen 	nachhaltige Gesundheitsförderung aussehen?
Haubl, R./Voß, G. (2009): „Psychosoziale Kosten turbulenter Arbeitsformen“	2008	branchenübergreifend	<ul style="list-style-type: none"> • 14 themenzentrierte Einzelinterviews • Zwei Gruppendiskussionen mit Supervisoren (Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision DGSv) 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche markanten Veränderungsprozesse gab es in Organisationen? • Mit welchen psychosozialen Folgen gingen diese für die Beschäftigten einher?
Huchler, N./Voß, G./Wehrich, M. (2007): „Soziale Mechanismen im Betrieb“	2002 bis 2005	Software-Dienstleistungen, Möbelhaus, Pflegeeinrichtung, Chemiewerk	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsfallstudien aus vier Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird die Annahme verfolgt, dass zur Steuerung von Arbeit und Leistung von Beschäftigten folgende vier Mechanismen ausbalanciert sein müssten: Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität. Sind diese (herkömmlichen) Elemente der Steuerung von Arbeit und Leistung unter den neuen Strategien der Ergebnisorientierung weiterhin ausbalanciert?
Jurczyk, K. et al. (2009): „Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung.“	2006	Einzelhandel, Film- und Fernsehproduktion	<ul style="list-style-type: none"> • 76 narrative Interviews mit erwerbstätigen Müttern und Vätern aus Ost- und Westdeutschland mit Kindern zwischen 0 und 16 Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Verarbeitungsmuster entwickeln Familien bei entgrenzter und flexibler Erwerbsarbeit?
Kratzer, N. (2003): „Arbeitskraft in Entgrenzung“	2000	Versicherung, Fertigungswerk, IT-Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Fallstudien • Qualitative Interviews mit Geschäftsführungen, Personalverantwortlichen, Betriebsräten, Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen Anforderungen sind ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen verbunden? • Wie werden diese von den Beschäftigten wahrgenommen und bewältigt?

Studie/ Veröffentlichungstitel:	Erheb.- zeitraum:	Untersuchte Branche:	Methodik:	Forschungsfrage/n:
				<ul style="list-style-type: none"> • Ist eine neue Logik der Arbeitskraftnutzung erkennbar? • Welche neuen Herausforderungen ergeben sich für die Interessenvertretung der Beschäftigten?
Kratzer, et al. (2011): „Arbeit und Gesundheit in Konflikt“ BMBF-Forschungsverbund PARGEMA (Partizipatives Gesundheitsmanagement)	2006 bis 2009	Kommunikationstechnik, Finanzdienstleistungen, Messtechnik, Konsumtechnik	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Fallstudien • Repräsentative PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung • Qualitative Interviews mit Führungskräften, Betriebsräten, Beschäftigten und Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes • Quantitative Befragung von 173 Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Entwicklungstendenzen lassen sich bezüglich der Organisation und Steuerung von Unternehmen und Arbeit erkennen – und wie wirken sich diese auf die Arbeitsbedingungen aus? • Welche veränderten Herausforderungen kommen auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu? Welche neuen Ansätze würden sich daraus für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ergeben?
Kocyba, H./Voswinkel, S. (2007): „Krankheitsverleugnung: Betriebliche Gesundheitskulturen und neue Arbeitsformen“	2006	Chemiewerk, Automobilwerk, Automobilzulieferer, IT-Dienstleister, Banken, Klinikum	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfadengestützte Interviews in 12 Unternehmen mit Personalleitern, Betriebsarzt, Betriebsrat sowie • Experteninterviews der Betriebskrankenkassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie aussagekräftig ist die Fehlzeitenstatistik eines Unternehmens, wenn es um den eigentlichen Gesundheitszustand der Beschäftigten geht? • Gibt es im Hinblick auf neue Arbeitsformen (neuartige) individuelle oder betriebliche Mechanismen, um Krankheiten zu verleugnen?
Latniak, E./ Gerlmaier, A. (2006): „Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkram. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten“	2002 bis 2005	IT-Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Sieben Fallstudien in vier Unternehmen (Expertengespräche mit Managementvertretern, Projektleitern und Betriebsräten, Gruppendiskussionen, Befindenstagebücher) 	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen besonderen Belastungen sind Projektteams im IT-Bereich ausgesetzt? • Wie wirken sich die besonderen Konstitutions- und Handlungsbedingungen der Projektarbeit auf die Gesundheit, Kompetenzentwicklung, Motivation und das Projektergebnis aus?

Studie/ Veröffentlichungstitel:	Erheb.- zeitraum:	Untersuchte Branche:	Methodik:	Forschungsfrage/n:
Marrs, K. (2008): „Arbeit und Marktdruck“	2005 bis 2007	IT-Branche, Gesundheits- wesen	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsfallstudien in einem IT-Unternehmen und in einem Klinikum (insgesamt 60 leitfadengestützte Interviews mit Experten und Beschäftigten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehen die Beschäftigten mit der neuen marktorientierten Leistungssteuerung um? • Wirkt sich diese auf deren Leistungsorientierung aus?
Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (2005): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen (BMBF-Forschungsprojekt „Grenzen der Entgrenzung der Arbeit“)	2003 bis 2004	IT- Dienstleistun- gen	<ul style="list-style-type: none"> • 12 Betriebsfallstudien, daraus • 74 Interviews mit Managern und Angestellten 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Bindungskräfte wirken zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern – und welche wirken nicht (mehr)?
Nickel, H./ Hüning, H./Frey, M. (2008) „Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn“	2005 bis 2007	Deutsche Bahn AG	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten und Experten aus dem Management und aus der Interessenvertretung“; • Dokumentenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wirken sich „Vermarktlichung“ und „Subjektivierung“ auf betrieblicher Ebene aus (Arbeitsanforderungen, Arbeitszeit und Entgeltgestaltung)? • Welche Folgen hat dies für die betriebliche Arbeitspolitik?
Pohlmann, M./Sauer, D./Trautwein-Kalms, G./Wagner, A. (2003) „Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen“ (BMBF-Forschungsprojekt DILA)	2000- 2003	Handel, Indus- trie, Medien und IT- Branche	<ul style="list-style-type: none"> • diverse Betriebsfallstudien und Einzel-fallstudien in den vier Branchen • quantitative schriftliche Betriebsrätebe-fragung von IT-Betriebsräten zu Arbeitsbedingungen und Interessen-handeln (n=201) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden Kundenorientierung und Flexibilität in den Unternehmen um-gesetzt? • Welche Konsequenzen ergeben sich für die Arbeitsbedingungen der Be-schäftigten? • Welche Chancen und Grenzen erge-ben sich für ein individuelles und kol-lektives Interessenhandeln?
Pongratz, H.J./Voß, G. (2004) „Erlebniserwartungen und Si-cherheitsbedürfnisse von Be-schäftigten in Gruppen- und Projektarbeit“	2000 bis 2001	Maschinen- bau, Elektro- technik, Auto- mobilizuliefe- rung, Versi- cherung, IT- Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfadeninterviews mit 60 qualifizierten Arbeitnehmer/innen (davon waren die Hälfte in Gruppenarbeit, die andere Hälfte in Projektarbeit eingebunden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden die Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten wahrgenom-men? • Welche Strategien entwickeln die Be-schäftigten zur kurz- und langfristigen Erwerbsgestaltung?

Studie/ Veröffentlichungstitel:	Erheb.- zeitraum:	Untersuchte Branche:	Methodik:	Forschungsfrage/n:
Pröll, U./Gude, D. (2003): „Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen“	2003	branchenübergreifend	<ul style="list-style-type: none">• Literaturstudie• Online-Befragung	<ul style="list-style-type: none">• Welche gesundheitlichen Auswirkungen zeigen sich bei flexiblen Arbeitsformen?

Die Befunde sollen im Folgenden abstrahiert und in thematischer Untergliederung zusammengefasst werden.

3.1 Arbeits- und Leistungsverdichtung

Nahezu alle Studien verweisen auf eine hohe Arbeitsverdichtung und einen hohen Leistungsdruck in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Die Arbeitsüberlastung der Beschäftigten sei in den Betrieben ein zentrales Problem – und dies, wie Kratzer (2003) herausstellt, sowohl in Zeiten des Booms als auch in der Krise. Haubl/Voß (2008) bekräftigen, dass sowohl das Arbeitsvolumen der Beschäftigten als auch der Effizienzdruck in allen befragten Betrieben in den letzten Jahren eindeutig gestiegen sei. Als Ursachen dafür werden stärkere Vermarktlichungsstrukturen in den Unternehmen (und damit knapp gehaltene Personalkapazitäten) – aber auch neue indirekte Mechanismen der Leistungssteuerung gesehen (u.a. Kratzer 2003, Minssen 2006). Die Unternehmen setzen auf höhere Kunden- und Service-Orientierung und fordern von den Beschäftigten mehr Eigeninitiative und mehr Eigenverantwortung. Auf die Beschäftigten kommen damit sowohl qualitativ als auch quantitativ veränderte Arbeitsanforderungen zu.

Inwieweit stärkere Vermarktlichungsstrukturen mit kennzifferorientierter Leistungs politik die Arbeitsbelastungen der Beschäftigten erhöhen, wird eindrucksvoll von Huchler, Voß & Weihrich (2007) bei seinen Beobachtungen in einem Chemiewerk geschildert: So wurden innerhalb des international aufgestellten Unternehmens "Service-Einheiten" eingeführt, die mittels EDV-Software die jeweils benötigten Kosten transparent und vergleichbar machen sollen. Dadurch entsteht eine unternehmensinterne Konkurrenzsituation um die günstigste Kostenquote pro Service-Einheit - mit der Konsequenz, dass bei schlechter Rentabilität die Aufgaben fremdvergeben werden könnten. Zeitgleich hat sich die obere Führungsebene aus Administrativ- und Führungsaufgaben weitgehend zurückgezogen. Stattdessen werden Ziele und Vorgaben des Betriebs sowie die entsprechenden Marktbedingungen direkt an die Beschäftigten der unteren Ebenen weitergegeben.

Nach diesen Umstrukturierungsmaßnahmen inklusive eines erfolgten Stellenabbaus kam es (gemessen an den nackten Kennzahlen) tatsächlich zu einer Steigerung der Produktivität. Doch gleichzeitig wird von den Beschäftigten immer wieder geschildert, dass der Arbeitsdruck kaum auszuhalten sei und die Arbeitsmenge zu Lasten der Qualität ginge. Außerdem blieben wichtige Arbeiten unerledigt liegen, nicht zuletzt, weil die Mitarbeiter überfordert seien und es vermehrt zu stressbedingten Ausfällen käme. Diese "Randnotizen" würden aber bei alleiniger Fokussierung auf die Kennzahlen unberücksichtigt bleiben. Huchler, Voß & Weihrich 2007 (S. 177) bringt die Problematik auf den Punkt: "Durch die reine Weitergabe ausgewählter Ziele werden die Fragen, wie diese Ziele zu erreichen sind und wie auftauchende Probleme gelöst werden sollen, nach unten weitergegeben, die Verantwortung für die Umsetzung wird vollständig abgetreten." Den entsprechenden Mitarbeitern fehlt es aber an Qualifikationen und auch an Verhandlungsmacht. Es kommt daher zu weitgehenden Fehlbelastungen, "von massiven Überstunden und Demotivierungen bis zu Fällen lebensbedrohlichen Belastungserkrankungen." (ebd., S. 177). Auch

Menz, Dunkel & Kratzer (2011) beobachten bei den Beschäftigten oft ein Gefühl der stetigen Erfolglosigkeit ("permanentes Ungenügen", S. 174). Viele empfinden die Anforderungen am Arbeitsplatz stets höher als das, was sie zu leisten imstande sind. Auffällig ist dabei, dass dieser Belastungsdruck von den Beschäftigten eher als ökonomischer Sachzwang denn als in Frage zu stellende Intensivierungsstrategie des Unternehmens angesehen wird.

Einen weiteren Grund für das steigende Arbeitsvolumen sieht Kratzer (2003) in der zunehmenden Projektorganisation von Arbeit. Beschäftigte würden immer häufiger – und meist neben ihrer eigentlichen Tätigkeit – in Projekte eingeteilt werden. Dabei reiche die dafür von der Geschäftsleitung gewährte Entlastung für den Arbeitsausfall häufig nicht aus. Die eigentliche Arbeit müssten die betroffenen Beschäftigten dann zusätzlich erledigen. Mayer-Ahuja/Wolf (2005) stellt zudem heraus, dass Projektarbeit meist von unvorhersehbaren Anforderungen geprägt sei und die Fähigkeit zur Improvisation eine große Rolle spiele. Zudem würden in einigen Branchen aus Kostengründen immer weitere Projekte angenommen, egal ob sich diese rentierten oder nicht (ebd.). Ergänzt würden diese Anforderungen, so Kratzer 2003 (S. 104ff) durch ständig wechselnde neue Qualifikationsanforderungen und ansteigende „Reporting-Pflichten“ (für das Controlling im Unternehmen). Auch über Gruppenarbeit würden die Beschäftigten in betriebswirtschaftliche Entscheidungen eingespannt. Beschäftigte sind quasi an der Entscheidung beteiligt, ob oder wann Sonderschichten gearbeitet werden sollen und wo Zusatzaufträge bewältigbar sind oder nicht. Zwar sei die "Intensivierung im Fertigungswerk weiterhin klassische Fremdintensivierung, aber auch - und zunehmend – Selbstintensivierung“ (ebd., S. 137). Die Beschäftigten seien auch stärker als bisher mit den Anforderungen von Kunden konfrontiert, weil deren Ansprüche direkt an die Beschäftigten weitergeleitet würden. Damit seien Beschäftigte unmittelbar dem Markt und seinen Anforderungen ausgesetzt, es würde zu einer „Internalisierung des Marktes“ kommen (vgl. Moldaschl/Sauer 2000).

Nickel, Hüning & Frey (2008) zeigen auch für die Bahn AG-Beschäftigten deutlich neue Arbeitsanforderungen auf. Die Beschäftigten berichten von stärkerer Arbeitsverdichtung und einer gestiegenen Komplexität in der Arbeit. Dies sei sowohl auf direktere Konfrontation mit Kundenanforderungen zurückzuführen, aber vor allem auch durch neue Methoden der indirekten Steuerung. Die Beschäftigten würden mit betriebsökonomischen Sachzwängen konfrontiert, die diese mit dem Appell an das unternehmerische Handeln auszugleichen hätten. Verstärkt würde die Arbeitsverdichtung bei den Beschäftigten durch die ständige Ausdünnung der Personalbestände zur Senkung der Arbeitskosten (ebd., S. 12).

Von strukturierter aktiver Subjektivierung könne bei den Beschäftigten der Deutschen Bahn AG nicht gesprochen werden (Nickel, Hüning & Frey 2008). Bei den Beschäftigten käme es eher zu einer "kompensatorischen Subjektivierung" (ebd. S. 147), bei der mit wenig Personal möglichst viele und immer komplexer werdende Arbeitsaufgaben mit viel Aufopferungskraft und Phantasie "irgendwie" in die richtigen Bahnen geleitet werden müssten. In den Augen der Beschäftigten ginge dies auch oft zu Lasten der Qualität, sie hätten das Gefühl, keine gute Arbeit geleistet zu haben. Auf der Ebene der Führungskräfte zeigt sich eine deutliche Ökonomisierung der Personalarbeit: diese soll heute nicht nur

als "sozialpolitisches Beiwerk" (ebd., S. 12), sondern als aktiver und gleichwertiger Beitrag zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg verstanden werden.

Auch Mayer-Ahuja/Wolf (2005) beobachten in ihren empirischen Studien aus dem Bereich der Internet-Dienstleister einen ständigen Termindruck der Beschäftigten. Die meisten Beschäftigten könnten sich nicht vorstellen, unter diesen Bedingungen auf Dauer zu arbeiten: der Zeitdruck und der Projektstress seien zu groß. Ähnliche Formen zeitlicher Engpässe konnten auch in anderen Studien beschrieben werden. Hektik und Zeitdruck sind dabei zentral. Kratzer (2003) sieht dafür vor allem eine betriebswirtschaftliche Ursache. Denn wenn bei hohem Wettbewerbsdruck und hoher Konkurrenz die Kosten des Unternehmens nicht mehr weiter gesenkt werden könnten, dann müsse das Personal folglich mehr arbeiten. Diese Mehrarbeit wird von den Beschäftigten – gerade im Rahmen der indirekten Steuerung - meist selbst organisiert, entweder durch zahllose Überstunden im Büro, spätabends zu Hause oder am Wochenende. Kratzer formuliert die Entwicklung so: "Die individuelle Überlastung ist somit das Ergebnis wachsender Anforderungen, der systematischen Knappheit der zu ihrer Bewältigung benötigten Ressourcen und der indirekten Steuerung von Arbeit. In der Folge ist die Selbstorganisation der Beschäftigten häufig vor allem durch das (Selbst-)Management von Überlastung geprägt." (ebd., S. 198).

Wehrich/Voß (2007)¹⁵ geben kritisch zu bedenken, dass sich die betriebliche Führung bei Einsatz neuer Steuerungsformen weitestgehend zurückziehe und die Beschäftigten mit den neuen Aufgaben alleine lasse. "Ihnen wurde es faktisch überlassen, die Rücknahme von direkter Steuerung mit weitgehend selbstorganisierten, marktähnlichen Verhaltensweisen, traditionellen Solidaritäts- oder Kollegialitätsmechanismen, konflikthafter mikro-politischer Verhaltensweisen und nicht zuletzt durch den Rückgriff auf die eigene Subjektivität zu kompensieren." (ebd., S. 266)

Jurczyk et al. (2009) thematisieren die in Verbindung mit neuer Leistungssteuerung stehende, permanent erlebte Zeitnot der Menschen. Vor allem in der Schwierigkeit, Kopräsenz zwischen den Familienmitgliedern herzustellen. Als ebenso bedeutend arbeiten sie die fehlenden Möglichkeiten zur Selbstsorge der Beschäftigten heraus. Die Beschäftigten kümmern sich in erster Linie darum, ihre Arbeitsaufgaben perfekt zu bewältigen und auch die Familie optimal zu versorgen – die eigene Gesundheit käme dabei oft zu kurz. Damit könne aber kein nachhaltiger Umgang mit der eigenen Arbeits- und Lebenskraft gewährleistet sein.

Aber die Studien zeigen auch auf, inwieweit Arbeitsverdichtung eine Folge von veränderter Leistungskultur in den Unternehmen und von Leistungstypen unter den Beschäftigten ist. So können Pongratz/Voß (2004) zwar in ihrer qualitativ empirischen Studie keine einheitlichen Tendenzen in einer Veränderung der Arbeitsbedingungen konstatieren – aber stellen unter den Beschäftigten unterschiedliche Typen in der Erwerbsorientierung fest. So unterscheiden sie den Arbeitscharakter der befragten Beschäftigten zwischen Leis-

¹⁵ Wehrich/Voß sind Autoren in der Herausgeberschaft von Huchler, Voß und Wehrich (2007)

tungsoptimierung und Leistungssicherung. Die folgende Tabelle verdeutlicht, wie sich die unterschiedlichen Typen charakterisieren lassen.

Tabelle 4 Leistungsoptimierung und Leistungssicherung im Vergleich

Typus	Leistungsoptimierung	Leistungssicherung
Kennzeichen	Verdichtung durch Verbindung von Erlebnisqualität mit Effizienzananspruch	Erfüllung fachlich-professioneller Arbeitsstandards
Grundsatz	„Das Beste rausholen“	„Das Richtige machen“
Vorrang	Effizienz, Lösungsorientierung	Kompetenz, Verfahrensorientierung
Strategie	Improvisation, Basteln, kalkuliertes Risiko, sich selbst beweisen, zeitweise exzessive Leistungsverausgabung	Normen gerecht werden, Korrektheit, Perfektion, Sicherheit im Bewährten, Dosierung von Leistung

Quelle: Pongratz/Voß (2004a), S. 215

Dabei zählen die Forscher 34 von 60 befragten Beschäftigten, und damit eine recht große Gruppe, zu den Leistungsoptimierern. In dieser Gruppe würde die Arbeit als herausfordernd wahrgenommen und die Beschäftigten würden sich mit der Arbeitsaufgabe oft emotional verbunden fühlen, so dass die Arbeit mit einem hohen Anspruch an Effizienz ausgeführt würde. Auch beobachten die Forscher in dieser Gruppe eine spezifische Erlebnisqualität in der Arbeit – die jedoch, so Pongratz/Voß (2004a), zu zeitweise exzessiver Leistungsverausgabung und zu Mehrarbeit ohne Kompensation führen würden.

Menz, Dunkel & Kratzer (2011) thematisieren auch Entwicklungen in den Leistungsstandards, die die Unternehmen von den Beschäftigten erwarten. Sie differenzieren zwischen ertragsorientierter Leistungsorientierung und marktorientierter Standardisierung. Letztere ist in vielen Dienstleistungsunternehmen mit einem Trend zur Standardisierung bzw. Industrialisierung von Tätigkeiten zu finden (Stichwort: Call-Center). Das Leistungsmaß dabei bemesse sich, so die Autoren, nicht mehr nach Kriterien tayloristischer Standardisierung, sondern nach Markt-, Konkurrenz- und Kundenkriterien. Auch dies führe zu vermehrten Belastungen, etwa Schlafstörungen aus Angst, die vorgegebenen Quoten nicht abarbeiten und erreichen zu können. Bei beiden Steuerungsformen kann es somit zu Belastungen für die Beschäftigten kommen (vgl. Tabelle 5). Durch Standardisierung kommen auch Fehlbelastungen zum Vorschein, die aus dem Taylorismus bekannt sind: Monotonie, Entwertung von Qualifikationen und arbeitsinhaltlichen Standards und Normen. Weil diese Standardisierungsprozesse aber im Kontext neuer Flexibilisierungsanforderungen erfolgen, überlappen sich neue und alte Belastungsformen. Denn neben der Monotonie und

dem "Druck der Menge" (Menz, Dunkel & Kratzer 2011, S.181), kommt noch die eigene Beschäftigungsunsicherheit hinzu.

Tabelle 5: Typische Belastungskonstellationen bei ertragsorientierter Leistungssteuerung und marktorientierter Standardisierung

Ertragsorientierte Leistungssteuerung	Marktorientierte Standardisierung
Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit des Markterfolgs	Monotonie, Einseitigkeit der Tätigkeit bei gleichzeitiger Unsicherheit über die Zukunft der eigenen Beschäftigung
„Erfolgsdruck“, „permanentes Ungenügen“, Prinzip des ständigen Vorbehalts, Zielspiralen	„Druck der Menge“, ständige markt- und kundenorientierte, flexible Leistungsbereitschaft
Veränderung der Qualifikationsanforderungen: von klassischer Fachlichkeit hin zum Vertrieb	Entwertung der Qualifikation
Entkopplung von Leistung und Erfolg als Anerkennungsproblem	Einschränkung der Leistungsentfaltung als Anerkennungsproblem
„moralische Belastungen“; Kunden- versus Vertriebsorientierung	Konflikt zwischen arbeitsinhaltlichen Ansprüchen und der Spezialisierung der Tätigkeiten

Quelle: Menz, Dunkel & Kratzer (2011) , S. 181

Matuschek (2010) thematisiert im Hinblick auf Ergebnisorientierung nicht nur die Ausrichtung an im Vorfeld festgelegten Kennziffern, sondern auch auf vagere Kennziffernmodelle (etwa monatliche Umsatzvergleiche mit anderen Betriebsteilen). Für Matuschek (2010, S. 120)¹⁶ ist hier gerade die zu beobachtende "Unschärfe" der Leistungs politik ein Erklärungsgrund dafür, dass sich die Beschäftigten heute so sehr verausgaben. Die Beschäftigten würden im Unklaren darüber gelassen, was konkret von ihnen gefordert würde. Aber in dem Wissen, dass Flexibilität und hohes Engagement die neuen Leitbilder seien und dass letztendlich der Output zähle, könnten sie in ihrem Wirken keinen Schlussstrich ziehen.

¹⁶ Hier handelt es sich nicht um eine empirische Studie (die in Tabelle 3 aufzuführen wäre), sondern um einen Literaturüberblick zu den Auswirkungen subjektiver Arbeit. Weil Matuschek aber zu diesem Thema auch umfangreich empirisch gearbeitet hat, soll diese Aussage von ihm hier herangezogen werden.

Den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsbedingungen von Beschäftigten bringen Böhm, Hermann & Trinczek (2004) in die Diskussion ein. Die Autoren untersuchten die Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit auf die Beschäftigten in Betrieben aus drei Branchen (konventionelle Industrie, IT, Medien). In allen drei Branchen erwiesen sich sowohl die Ausgestaltung der Vertrauensarbeitszeit, deren Akzeptanz bei den Beschäftigten, als auch deren Konsequenzen als sehr unterschiedlich. Ausschlaggebend dabei sei vor allem die Unternehmenskultur und das Selbstverständnis der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Erwerbsarbeit. Während die Vertrauensarbeitszeit in der konventionellen Industrie nur mit größeren Hindernissen einzuführen sei, würde diese im IT-Unternehmen von den Beschäftigten als selbstverständlich und positiv angesehen. Trotzdem würden diese die Bandbreite und die Freiheiten dieses Arbeitszeitmodells für sich selbst kaum ausnutzen. Bei hoher Arbeitsmenge seien die Beschäftigten durchaus länger im Büro und würden private Interessen den betrieblichen Interessen unterordnen. Dass die Arbeitsverdichtung gerade im IT-Sektor besonders ausgeprägt sei, wird durch Gerlmaier (2002) bestätigt.

Zu gänzlich anderen Auswirkungen wiederum käme es hingegen in einem Medienunternehmen. Hier würden die Beschäftigten die Möglichkeiten der Vertrauensarbeitszeit weitgehend ausloten. Grund dafür sei aber auch ein anderes Selbstverständnis der Beschäftigten zu ihrer Arbeit: beruflich eigensinnige und lebensweltliche Interessen würden von den Beschäftigten deutlich selbstverständlicher vertreten und eingefordert und fänden in einer adäquaten Unternehmenskultur durchaus auch Gehör. Es gäbe im Gegensatz zu dem Vergleichsbetrieb in der IT-Branche weniger Loyalität und Verbundenheit mit dem Unternehmen selbst, dafür ein höheres Verständnis für die eigene Profession bzw. der eigentlichen Vermarktlichung. Professionalität drücke sich hier auch in der Begrenzung von Anforderungen aus (Böhm, Hermann & Trinczek 2004).

3.2 Arbeitsdruck durch widersprüchliche Arbeitsanforderungen

Auch widersprüchliche Arbeitsanforderungen werden in den Studien thematisiert. Denn in der betrieblichen Praxis zeigt sich oft, dass die Prinzipien ertragsorientierter Leistungssteuerung (mit den erweiterten Handlungsspielräumen!) im betrieblichen Alltag konterkariert und eingeschränkt werden. Die Beschäftigten müssen Widersprüche zwischen hoher Kundenorientierung einerseits und hoher Kosteneffizienz andererseits bewältigen. In dem Spagat zwischen Qualität und Kosten sehen sich viele Beschäftigte überfordert. Denn aufgrund der höheren Kundenorientierung im Aufgabenzuschnitt der Beschäftigten ist der Arbeitserfolg der Beschäftigten direkt von dem jeweiligen Kunden abhängig. Damit entstehen Reibungspunkte zwischen quantitativ und qualitativen Zielvorgaben: auf der einen Seite müssen konkrete Umsatzziele erarbeitet werden, auf der anderen Seite soll in höchstmöglichem Maße auf die Wünsche der Kunden eingegangen werden (vgl. auch Kratzer 2003). Menz, Dunkel & Kratzer (2011) sehen darin sogar einen wesentlichen Erklärungsgrund dafür, weshalb die neuen Steuerungsformen trotz ihrer größeren Handlungsspielräume für die Beschäftigten mit psychischen Fehlbelastungen verbunden sein können.

Aber auch zeitraubende Dokumentations- und Berichtspflichten als Zuarbeit für die Controlling-Abteilungen widersprechen den neuen Möglichkeiten und Handlungsspielräumen ergebnisorientierter Arbeitssysteme. Für die Kerntätigkeiten verbleibt somit immer weniger Zeit. Als Beispiel wird das in vielen Unternehmen neu eingesetzte software-gestützte Berichtswesen zu Kundenkontakten (incl. der betriebswirtschaftlichen Daten) genannt (vgl. Matuschek 2010). Dieses konterkarierte die geforderte Selbstorganisation einschließlich der weitgehenden Handlungsfreiheiten. Die Autoren beschreiben das Controlling gar als einen "Belastungsfaktor im doppelten Sinne" (Menz, Dunkel & Kratzer 2011, S. 177) : zum einen steigere es zwar Transparenz und Kontrolle der eigenen Arbeit, zum anderen bringe es aber neue Organisations- und Berichtsarbeit mit sich.

Gerlmaier (2002) erkennt als Grund für die hohe Belastung ebenfalls Widersprüche in der Arbeit. Denn gerade die von ihr untersuchten Intrapreneure seien einerseits höheren Flexibilität- und Selbstorganisationsanforderungen ausgesetzt, diese gingen aber nicht mit mehr Handlungsspielräumen einher. Dadurch würden wichtige Ressourcen fehlen, um Beschäftigte gesund und leistungsfähig zu erhalten. Daher bezweifelt Gerlmaier (2002) auch, dass die neuen, erweiterten Handlungsspielräume der Beschäftigten - in Kombination mit marktorientierten Steuerungssystemen - persönlichkeitsförderlich seien.

Für Huchler, Voß & Weihrich (2007) sind die widersprüchlichen Arbeitsanforderungen das Resultat einer zu raschen und unvorbereiteten Einführung neuer Steuerungsformen in die Betriebe. D. h. die Rahmenbedingungen und erforderlichen Ressourcen der Beschäftigten wurden nicht an die veränderte Leistungspolitik angepasst. Weihrich/Voß (2007) nennen als Resultat ihrer empirischen Studien die Praxis ergebnisorientierter Arbeitsformen in den Betrieben "alles andere als unkompliziert und problemlos" (ebd., S. 266). Sie beobachten bei den Unternehmen eine unsystematische und leichtfertige Einführung neuer Steuerungsformen. Diese würden mit hoher Überzeugung und mit Nachdruck in die Betriebe eingeführt - in der Praxis zeige sich dann aber erheblicher "Experimentalcharakter" (Weihrich/Voß 2007, S. 266). Sie kommen zu der kritischen Erkenntnis, „dass die Betriebe die erhebliche Tragweite und Komplexität der Veränderungen keineswegs überblickten, oder auch nur versuchten, sie zu reflektieren“ (ebd., S. 267). Dass die neuen Steuerungsformen möglicherweise erhebliche Folgekosten mit sich brächten, sei bisher noch nicht offen diskutiert (vgl. ebd.).

3.3 Gesundheit

Neue selbstorganisierte Arbeitsformen werden in vielen Studien vor allem mit Arbeits- und Leistungsdruck sowie mit Stress, Burn-out und Gesundheitsbeeinträchtigungen in Verbindung gebracht (vgl. Gerlmaier 2011, Kämpf, Boes & Trinks 2011). In den Studien allerdings steht die Gesundheit als messbares Konstrukt nicht unmittelbar im Vordergrund. Indirekt wird Gesundheit im weiteren Sinne über Stress, Arbeitsverdichtung, Druck oder Unsicherheit erfasst. Eindeutige Studien über die Auswirkungen selbstorganisierter Arbeitsformen auf die Gesundheit der Beschäftigten liegen somit nur begrenzt vor.

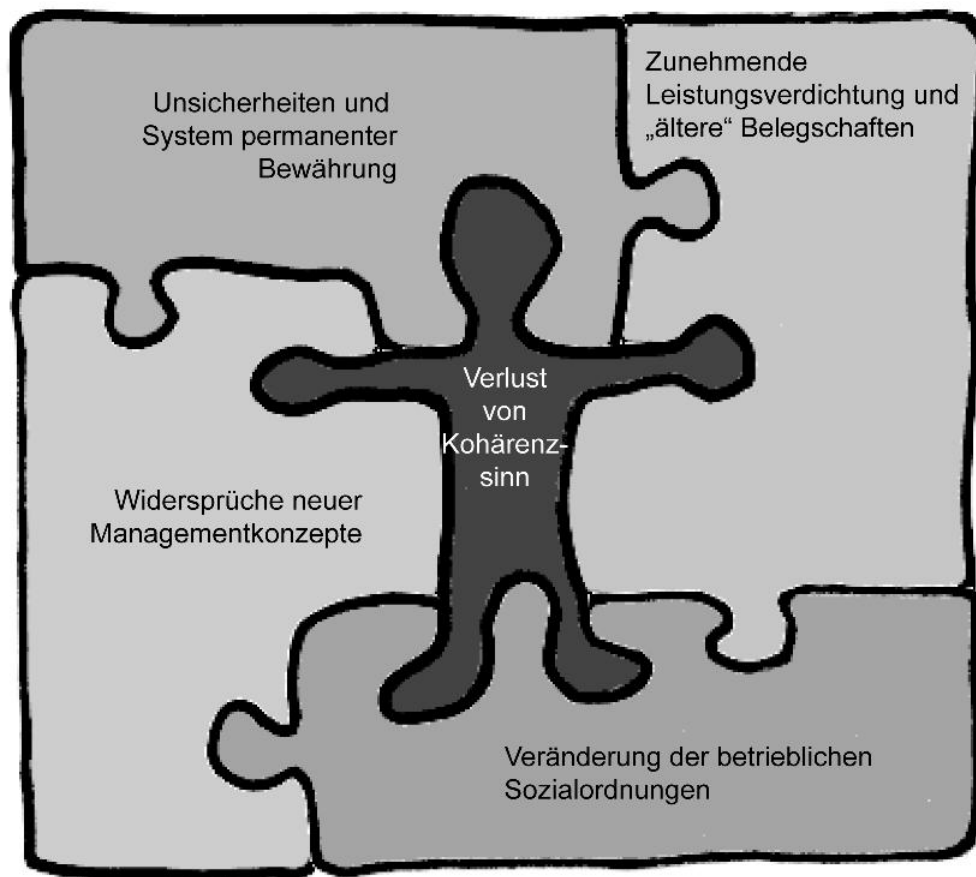
Gerlmaier (2002) beobachtet bei den von ihr untersuchten Intrapreneuren in der IT-Branche zwar eine hohe Zufriedenheit mit deren Arbeitsinhalten, zugleich würden die selben Personen auffallende gesundheitliche Beeinträchtigungen vorweisen. Auch in einer späteren Studie, in der Latniak/Gerlmaier (2006) Beschäftigte von Softwareentwicklungs- und Beratungsprojekten untersuchen, finden sie heraus, dass diese überdurchschnittlich oft an Schlafstörungen, Nervosität und chronischer Erschöpfung litten. Daneben zeigt sich, dass eine zunehmende Zahl von IT-Fachleuten nach der Arbeit nicht mehr abschalten könne. Besonders gefährdete Risikogruppen seien Beschäftigte, die mit hohem Engagement versuchten auch unter widrigen Umständen qualitativ hochwertige und nachhaltige Arbeit zu leisten - oder aber Führungskräfte mit einem ausgeprägten Verantwortungsgefühl gegenüber ihrem Arbeitsbereich und ihren Mitarbeitern (Kämpf, Boes & Trinks 2011)

Dragano (2007a) prüft in einer quantitativ empirischen Studie mit Daten von Renten- und Sozialversicherungsträgern sowie dem BiBB/IAB-Erhebungen die Frage, ob psychosoziale Arbeitsbelastungen ein höheres Risiko auf Frühberentung darstellt. Indem er sich in seiner Arbeit wesentlich auf das Gratifikationskrisen-Modell¹⁷ nach Siegrist (1996) bezieht, verfolgt er die Hypothese, dass Partizipation, Wertschätzung und Kontrolle in der Arbeit die psychische Beanspruchung von Beschäftigten abmildern könne. Tatsächlich wird deutlich, dass das Risiko auf Frühverrentung zunimmt, wenn sich Beschäftigte hoch verausgaben, gleichzeitig dafür aber keine entsprechende Belohnung bekommen (Vergütung/Status; Anerkennung; Arbeitsplatzsicherheit) und kaum Kontrolle über ihre Arbeitszeiten bzw. freie Arbeitszeiten haben.

Kämpf, Boes & Trinks (2011) sehen den Verlust des „Kohärenzsinn“ nach Antonovsky (1997) als einen zentralen Faktor für gesundheitliche Probleme in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Der Kohärenzsinn dient dazu, Menschen auch unter schwierigen Bedingungen gesund zu halten. Er umfasst die Verstehbarkeit, Bedeutsamkeit und Handhabbarkeit von Situationen. Neue Belastungskonstellationen „unterminieren“ jedoch den Kohärenzsinn (siehe Abbildung 5). Dazu gehört die zunehmende Arbeitsverdichtung, die Paradoxien neuer Managementkonzepte, steigenden Unsicherheiten und ein System permanenter Bewährung sowie Veränderungen der betrieblichen Sozialordnung (Kämpf, Boes & Trinks 2011). Die Autoren verweisen darauf, dass nicht ein Belastungsfaktor allein, sondern das Zusammenwirken der hier erwähnten Faktoren problematisch würde. Denn diese Faktoren können sich wechselseitig verstärken. Als entscheidend sehen Kämpf, Boes & Trinks (2011) auch die Veränderung der betrieblichen Sozialordnungen: viele Beschäftigte fühlten sich in den Unternehmen nur noch als Kostenfaktor wahrgenommen, sie erfahren von Unternehmen kaum Anerkennung der geleisteten Arbeit, einen Rückgang „gelebter“ Teamkultur und stärkere Anonymisierung im Arbeitsalltag. Auch diese Veränderung der betrieblichen Sozialordnung wirkt verstärkend auf die übrigen Belastungsfaktoren.

¹⁷ Zum Modell der Gratifikationskrisen siehe die Ausführungen in Kapitel 4.

Abbildung 5: Verlust von Kohärenzsinn



Quelle: Kämpf, Boes & Gül (2011), S. 141

3.4 Arbeitsfreude, Sinnstiftung, Ambivalenzerfahrungen

Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme gehen sicherlich nicht nur mit höheren Belastungen, sondern auch mit interessanten Herausforderungen einher. Nicht selten wird von den Beschäftigten beides gleichzeitig erlebt. Von ambivalenten Arbeitserfahrungen berichten etwa Kratzer (2003), Jurczyk et al. (2009) oder Gerlmaier (2002).

Etwa gehöre die Flexibilität in der Arbeitszeit für die Beschäftigten in der IT-Beratung zur Normalität und würde durchaus geschätzt. Zwar würde tendenziell das Private dem Beruflichen untergeordnet – trotzdem sei dieses entgrenzte Arbeitsmodell von vielen wegen der Freiheiten bewusst gewählt (vgl. Kratzer 2003). Allerdings vermutet Kratzer auch, dass die Art der Arbeitsplätze besonders solche Menschen anlocke, denen Freiheit und Individualität wichtig ist und die sich mit ihrer Arbeit identifizieren wollen. Für diese Personengruppe hätte die Verlässlichkeit, aber auch Starrheit eines traditionellen Großunternehmens wenig Attraktives. Ein solches Umfeld würde sogar als Negativfolie für die Freiheiten ihres jetzigen Arbeitsplatzes angesehen. Normalarbeit im traditionellen Sinne hätte es in der IT-Beratung nie gegeben und sei eher eine „klar umrissene Beschreibung dessen, was man auf keinen Fall will“ (Kratzer 2003, S. 185; auch Gerlmaier 2002). Die vermeint-

lich lockere und kreativere Arbeitswelt der IT-Welt hingegen gilt als attraktiv. Auch das Arbeitsumfeld (das "Setting") wird als „cool“ und familiär betrachtet, das Leben findet in - und nicht außerhalb der Arbeit statt. Damit ist eine entgrenzte Arbeitswelt von vielen Beschäftigten tendenziell gewollt und wird gar nicht als Problem angesehen. Die Arbeit dient der Selbstverwirklichung und wird nicht unbedingt als Last angesehen. Kratzer beschreibt dies als "unmittelbare Verknüpfung von Arbeit und Leben über die Arbeit und in der Arbeit" (ebd., S. 165). Durch diese Arbeitseinstellung könnten vermutlich auch negative Arbeitsbedingungen (wenig Freizeit, Leistungsdruck) ausgeglichen werden, so die Ansicht von Kratzer (ebd.) – vor allem, wenn diese vorübergehend und kundenbezogen seien (ebd.).

Auch Peters/Sauer (2005)¹⁸ halten ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in ihren Auswirkungen auf die Beschäftigten für hochgradig ambivalent. Sie gehen mit Chancen und Gefahren einher. Einerseits bieten sie die Chance auf ganzheitliche Aufgaben und erweiterte Spielräume – und tatsächlich würde die Arbeit von vielen Beschäftigten als herausfordernd und interessant erlebt (vgl. Wilde et al. 2009). Damit bietet diese Form der Leistungssteuerung ein grundsätzliches salutogenes Potenzial. Damit wären klassische Forderungen arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Forschung erfüllt. Die Chancen und das Potenzial ergebnisorientierter Arbeitssysteme können jedoch schnell in gesundheitliche Gefährdungen übergehen. Etwa dann, wenn die Beschäftigten über zu wenige Ressourcen verfügen würden – sei es aufgrund fehlender Unterstützung durch Kollegen oder durch Führungskräfte, wenig Zeitpuffer etc. Zudem würde die Chance auf erweiterte Spielräume häufig durchkreuzt von engen Dokumentationspflichten (vgl. ebd.). Auch das durch ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme hervorgerufene unternehmerische Interesse an der Zielerfüllung und Ergebniserreichung könne zwar die Motivation der Beschäftigten erhöhen, wirke aber „zugleich als Motiv für ein Verhalten, das die eigene Gesundheit gefährdet (etwa durch eigenständige Verlängerung der Arbeitszeiten und den Verzicht auf Pausen oder krankheitsbedingte Abwesenheit) und bestehende Schutzregelungen unterläuft“ (ebd., S. 149)

Eine solche »interessierte Selbstgefährdung« (Peters 2009) könne dazu führen, eigene gesundheitliche und lebensweltliche Interessen nicht nur gegenüber anderen, sondern auch gegenüber sich selbst zu verleugnen (vgl. auch Kocyba/Voswinkel 2007). Schüpbach¹⁹ (2007b) betont, dass die ergebnisorientierte Steuerung heute zwangsläufig eine Mitverantwortung der Beschäftigten für die Auswirkungen der Arbeit auf die eigene Gesundheit und das Wohlbefinden einschließe. Diese Verantwortung für das Erreichen bestimmter Leistungsziele und für den Erhalt der eigenen Gesundheit kann dabei in Widerspruch zueinander geraten, wie das Beispiel der »interessierten Selbstgefährdung« zeigt. Umso wichtiger wird die Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen, Kenntnisse und Kompetenzen (ebd.).

¹⁸ Peters/Sauer 2005 sind in der Tabelle 3 nicht als Autoren einer eigenen empirischen Studie aufgeführt, sondern als wissenschaftliche Experten, die zu den Veränderungstrends der Arbeit forschen..

¹⁹ Schüpbach (2007) ist in der Tabelle 3 nicht als Autor einer eigenen empirischen Studie aufgeführt, sondern als wissenschaftlicher Experte, der zu den Veränderungstrends der Arbeit forscht und lehrt.

Bahamondes Pavez/Hinrichs (2011)²⁰ versuchen im Spannungsfeld zwischen Arbeitsüberlastung und Arbeitsfreude in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen zu differenzieren. Die Autoren gehen ein Stück weiter, in dem sie die Ambivalenzerfahrungen nicht nur beschreiben, sondern untersuchen wodurch die belastenden Faktoren verursacht werden. Dabei gehen sie davon aus, dass ergebnisorientierte Steuerungsformen zwar in der Regel mit hohen Anforderungen an Selbstständigkeit und Flexibilität der Beschäftigten verbunden seien, dieses für die Beschäftigten jedoch nicht zwangsläufig mit hoch ausgeprägten Stressoren einhergehen müsse.

Sie kommen zu dem Schluss, dass ergebnisorientierte Steuerung im betrieblichen Alltag noch zu wenig durchdacht umgesetzt würde. Fehlbelastungen (erhöhte Irritationswerte) bei den Beschäftigten könnten nämlich dann nachgewiesen werden, wenn folgende drei Begleitumstände zuträfen:

- „die Beschäftigten sind vergleichsweise hohen Stressoren ausgesetzt,
- die Beschäftigten verfügen über eingeschränkte Ressourcen,
- die Qualität der Zielvereinbarung dieser Beschäftigten ist als qualitativ geringwertig einzustufen ist“ (vgl. Bahamondes Pavez/Hinrichs 2011, S. 205).

Das bedeutet, dass die Arbeitsorganisation unter den Bedingungen neuer Steuerungsformen vor allem dann mit hohen Fehlbelastungen einhergehe, wenn die verfügbaren Ressourcen nicht ausreichen, um die Arbeitsanforderungen bewältigen oder aber die einwirkenden Stressoren abpuffern zu können. Es sei also die Kombination von hohen Anforderungen und hohen Stressoren bei gleichzeitig geringen Ressourcen und geringer Zielqualität, die mit ausgeprägten Befindensbeeinträchtigungen assoziiert ist (ebd.).

Des Weiteren untersuchen Bahamondes Pavez/Hinrichs (2011), inwieweit die Qualität formulierter Ziele in Zielvereinbarungen Befindensbeeinträchtigungen bei Beschäftigten auslösen kann. Es geht bei der Zielqualität z. B. darum, ob die vereinbarten Arbeitsziele in der vorgegebenen Zeitspanne von den Beschäftigten realistisch erreichbar sind. Die Ergebnisse belegen einen deutlichen Zusammenhang zwischen Zielqualität und Befindensbeeinträchtigungen. Dieser Zusammenhang wird noch verschärft, wenn weitere Stressoren vorliegen. Konkret sind dies kognitive Widersprüche in der Arbeit (etwa Widerspruch zwischen hoher Kundenzufriedenheit einerseits und Kosteneffizienz andererseits). Aber auch störende Arbeitsunterbrechungen erweisen sich als verstärkende Stressoren.

Zusammengefasst zeigt diese quantitative Teilstudie, dass Arbeitsbedingungen in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen verbessert werden können, wenn die Ziele flexibler und erreichbarer ausgestaltet sind (ebd.). Unrealistische Zielvorhaben dagegen können als Auslöser für Arbeitsstress angesehen werden. Ähnlich beobachtet dies auch Huchler, Voß & Weihrich (2007, S. 178), der im Kontext der Zielvereinbarungssysteme

²⁰ Hier handelt es sich um eine Teilstudie/Veröffentlichung bei Kratzer et al. (2011).

eine "Verabsolutierung der Ziele" feststellt, bei der die vermeintlich "wichtigen" Ziele in ihrer Sinnsetzung keinesfalls angezweifelt werden dürften.

Zielvereinbarungen sollten also zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern gemeinsam verhandelt und vereinbart werden sowie jederzeit an veränderte Rahmenbedingungen angepasst und korrigiert werden können. Für die Autoren der Studie stellt die "reale Möglichkeit, gesetzte Ziele sowie Ressourcen/Mittel anzupassen [...] eine Ressource dar, die sich positiv auf das Befinden auswirken könne. Dies sogar unabhängig davon, ob diese Option auf Anpassung der Ziele tatsächlich genutzt wird oder nicht." (Bahamondes Pavez/ Hinrichs 2011, S. 209).

Schlussendlich geben sie Empfehlungen für ein Gelingen ergebnisorientierter Steuerungssysteme: im Idealfall haben jene Beschäftigte "einen höchstmöglichen Grad an Autonomie. Gleichzeitig stellt das Unternehmen alle notwendigen organisationalen und sozialen Ressourcen zur Verfügung und übt gegebenenfalls eine kontrollierende oder schützende Funktion aus, in dem es Grenzen setzt (z. B. für unrealistische Ziele), Schwankungen bei Überschreitung eines bestimmten Grads zentral ausgleicht und dadurch den Beschäftigten den Rücken frei hält." (Bahamondes Pavez/ Hinrichs 2011, S. 211). Unter diesen Bedingungen könnten die Potenziale, die ergebnisorientierter Steuerung für die Beteiligten mit sich bringt, sinnvoll genutzt werden.

3.5 Entgrenzung

Der Trend, der am ehesten mit neuen Arbeits- und Steuerungsformen in Verbindung gebracht wird, ist die Entgrenzung von Arbeits- und Lebenswelt der Beschäftigten. Kratzer (2003) stellt jedoch fest, dass dieser Trend – je nach Branche – ganz unterschiedlich ausfällt. Die Bandbreite reiche von moderaten Formen der Arbeitszeitflexibilisierung und Entgrenzung in Form von Gleitzeit (Versicherung) bis hin zur völligen Loslösung von betrieblicher Arbeitszeitregulierung (IT-Unternehmen), bei denen die geleistete inner- und außerbetrieblichen Arbeitsstunden von den Beschäftigten in eigener Regie aufgeschrieben würden. Daneben würden betriebswirtschaftliche Flexibilisierungsprozesse zur besseren Marktanpassung eine große Rolle spielen (Fertigungswerk). Dies hat für die Beschäftigten die Konsequenz, dann im Bedarfsfall in verlängerten Schichten oder am Wochenende zu arbeiten. Prozesse der Entgrenzung seien zwar in der betrieblichen Landschaft übergreifend wahrzunehmen, allerdings auf unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Ebenen, in unterschiedlichen Ausprägungen und mit unterschiedlichen Auswirkungen auf die Beschäftigten. Generell lässt sich sagen, dass sich die Arbeitszeit ausdehnt und flexibilisiert. Dabei nimmt jedoch – so die übereinstimmende Ansicht auch weiterer Forschungsgruppen (Jurczyk et al. 2009, Pongratz/Voß 2004; Matuschek 2010) - die Planbarkeit der Arbeitszeit für die Beschäftigten ab.

Dabei beobachtet Kratzer (2003) eine Gleichzeitigkeit von Extensivierung und Intensivierung, d.h. die Beschäftigten arbeiten länger und insgesamt verdichteter. Ein Tatbestand, der den Balanceakt zwischen Arbeit und Leben weiter erschwert. Die Chancen auf (reale)

freie Zeit und damit auch Erholungsmöglichkeiten verringern sich dadurch erheblich (vgl. besonders Jurczyk et al. 2009).

Extensivierung und Intensivierung werden jedoch, so Kratzer (2003), von vielen Beschäftigten eher als marktindizierter Sachzwang denn als negative Arbeitsbedingung angesehen. Wohl auch daher, weil ein großer Teil der Beschäftigten ihre Arbeitszeit nicht unbedingt unter Zwang, sondern teilweise auch freiwillig ausdehnen würden, um abends in Ruhe komplizierte berufliche Aufgaben zu durchdenken. Während des Arbeitstages gäbe es dafür oft nicht die nötige Zeit (ebd.). Diese selbstausgedehnte Mehrarbeit würde teilweise sogar als Sinn erfüllend erlebt, weil sie für motivierte und intrinsische Arbeitsleistungen genutzt wird. In der Hektik des eigentlichen Arbeitstages dagegen könne oft nur das Notwendige bewältigt werden. Kratzer bezeichnet diesen Umstand als "De-Intensivierung durch Selbst-Extensivierung" (ebd., S. 134). Dabei würden tagsüber stattfindende Meetings oder Projektbesprechungen trotz vielfacher Klage über die "Laberkultur" oder unvorbereiteter Teilnehmer oder Teilnehmerinnen, oft als "legitime Möglichkeit des Verschlaufens" (ebd., S. 135) angesehen.

Kratzer (2003) sieht darüber noch einen weiteren Grund für die Entgrenzungsprozesse in der Arbeit. Gerade im Bereich der Versicherungen fiele auf, dass der Markt heute umkämpfter sei und die komplexer werdenden Aufgaben oft über Projektarbeit gelöst würden. Damit hätten sich auch die Arbeitsanforderungen verändert. Zudem seien die Beschäftigten heute höher qualifiziert und wollten sich über ihre Arbeit identifizieren und beweisen. Dies führe zu der Bereitschaft, auch auf Kosten der Freizeit hohe Leistung zu erbringen (ebd.). Kratzer (2003) vermutet, dass sich die aus der Führungskräfteforschung bekannten Selbstverwirklichungswünsche der Menschen an ihre Arbeit mittlerweile auf die mittlere Beschäftigtenebene ausweite. Diese Form der selbst gewählten Entgrenzung kann jedoch dann Probleme mit sich bringen, wenn die hohe Leistungsbereitschaft an überkommene Organisationsmodelle stößt: wenn z. B. Wochenendarbeit nicht als Arbeitszeit erfasst werde und das Engagement der Beschäftigten nicht anerkannt würde.

Zu kuriosen Entwicklungen in der Entgrenzung von Arbeit und Leben kann es kommen, wenn im Rahmen von Rationalisierungserfordernissen die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten selbstständig im Team regeln und überwachen sollen (vgl. Huchler, Voß & Weihrich 2007). Konkret wird dabei die Arbeitszeit von den Beschäftigten selbst bedarfsorientiert eingeteilt. Die Arbeitszeiten sollen auf diese Weise flexibilisiert und an die faktischen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. Offiziell wird das Konzept vom Unternehmen als beschäftigtenorientiert deklariert, mit dem Argument, dass die Beschäftigten ihre Wünsche einbringen und – wenn wenig Kundenandrang herrsche – sogar nachmittags z. B. spontan zum Friseur gehen könnten. Allerdings widerspricht diese Form der Arbeitszeitflexibilität den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Planungssicherheit (vgl. Huchler, Voß & Weihrich 2007), denn diese betonten, dass es auch vorher mit dem Tauschen von Schichten schon Flexibilität gegeben hätte. Auch seien Kollegen im Bedarfsfall stundenweise füreinander eingesprungen. Diese Form der Flexibilität ging aber von den Beschäftigten selbst aus - während die neue Selbstregelung den unternehmerischen Personalbedarf (z. B. bei Stoßzeiten) in den Vordergrund stelle. Das Management selber

preist diese Veränderung als Maßnahme zu mehr Work-Life-Balance an. Für die Beschäftigten aber bedeute Work-Life-Balance Planungssicherheit und keineswegs eine flexible Mischung aus Arbeits- und Freizeit, wie sie das Unternehmen einfordere (ebd., S. 155). Das Selbstregulierungssystem kann, so Huchler, Voß & Wehrich (2007), "folglich als ein Versuch eingeordnet werden, Flexibilitäts- und Rationalisierungspotenziale bei der Belegschaft stärker betrieblich zu nutzen" (ebd., S. 156). Die höheren Flexibilitätsanforderungen im Personaleinsatz sollen auf diese Weise von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst gelöst werden. Die Beschäftigten stünden damit zusätzlich vor der Aufgabe, krankheitsbedingten Arbeitsausfall im Kollegenkreis oder ein schlechter werdendes Betriebsklima für den weiteren Arbeitsablauf handhabbar zu machen. Auch würde den Beschäftigten im Konfliktfall ein Ansprechpartner aus der Geschäftsführung entzogen, zumal die jeweiligen Entscheidungen im Vorfeld von den Beschäftigten selbstbestimmt zustande gekommen waren (vgl. ebd.).

Mit den hier dargestellten Befunden wird deutlich, dass Entgrenzungsprozesse zwar – wie im Falle der IT-Beschäftigten - durchaus gewünscht sein können, aber fast immer zu Lasten des Privatlebens gehen.

Aus einem weiter gefassten Blickwinkel betrachten Jurczyk et al. (2009) das Thema Entgrenzung und neue Arbeits- und Steuerungsformen. Sie gehen auch davon aus, dass die Subjektivierung von Arbeit in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen gleichlautend mit einer Flexibilisierung von Arbeitszeit einhergehe. Sie betonen aber den wachsenden Balanceakt zwischen den Anforderungen des Betriebes und des Privatlebens, in dem sich Arbeits- und Lebenswelt immer weniger voneinander trennen lassen. Die Autoren gehen sogar noch weiter: sie sprechen von der "doppelten Entgrenzung" (ebd., S. 185). Denn neben den Entgrenzungstendenzen im Erwerbsleben beobachten sie auch wachsende Entgrenzungen im Familienleben. Gemeint sind Auflösungen der "Normalfamilie" durch zunehmende Ehescheidungen, Patchwork-Familien und der Zunahme der Zahl von Alleinerziehenden etc. Auch diese Entgrenzung (im Familienleben) kommt mit veränderten Anforderungen an die Menschen und damit neuen Belastungen einher. Beide Entwicklungen, so betonen Jurczyk et al. (2009) können mit deutlichen Wechselwirkungen zueinander einhergehen, die es aufzuarbeiten und zu bewältigen gelte. Die Autoren betonen dabei die komplexe Herstellungsleistung des Systems Familie und verdeutlichen, dass auch die Wirtschafts- und Arbeitswelt bzw. die Erwerbsarbeit von einem stabilen System *Familie* profitiere. In der (hier sehr verkürzt dargestellten) Logik von Jurczyk et al. (2009) kommt es aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt zu veränderten privaten Rahmenbedingungen, die es erschweren, das System *Familie* aufrechterhalten zu können. Ständige Erreichbarkeit und wenig Planungssicherheit in der Gestaltung der Arbeitszeit gehören dazu. Familie wird aber als der Ort angesehen, an der Erholung (von der Arbeitswelt) und Reproduktion stattfindet. Vor allem Mütter, die sich bis dato für ein intaktes und erholsames Familienleben zuständig fühlten, stehen aufgrund der Doppelbelastung besonders unter Druck, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Männer sind nach wie vor nur bedingt bereit, diese Lücke auszufüllen. Im ungünstigen Fall kann das System

Familie nicht mehr die Reproduktions- und Erholungsaufgaben erfüllen, auf die das Individuum dringend angewiesen ist.

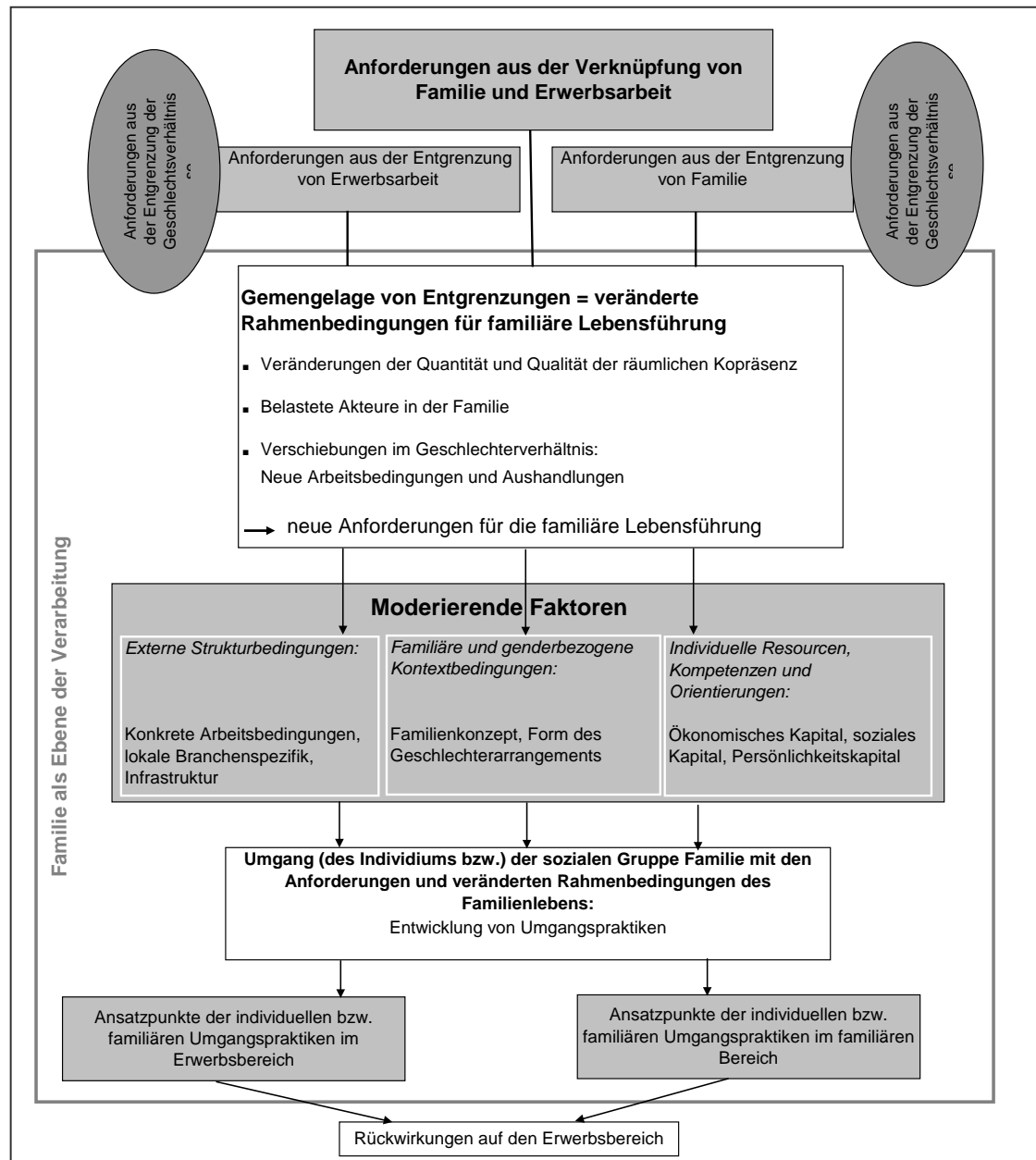
Jurczyk et al. (2009) verweisen auf eine Reihe von moderierenden Faktoren, die diesen (hier so vereinfachten) Zusammenhang aufbrechen könnten. Das wären zunächst einmal gute, flexible und familienorientierte Arbeitsbedingungen oder gute Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Einen weiteren entscheidenden Aspekt hat die gerechte Verteilung von Familienarbeiten (Haushalt, Kinderbetreuung) im Geschlechterarrangement innerhalb der Familie. Und nicht zuletzt spielen die individuellen Ressourcen (ökonomisches, soziales und Persönlichkeitskapital) eine wichtige Rolle. Auf diese Weise könnte das Spannungsverhältnis zwischen Familie und Erwerbsleben positiv beeinflusst werden.

Mit diesen Überlegungen erweitern Jurczyk et. al. (2009) das bislang erwerbszentrierte Entgrenzungskonzept um die Entgrenzung von Familie und zeigen auf, dass die gesellschaftlichen Folgen fortschreitender Entgrenzung nicht auf die Erwerbsarbeit beschränkt bleiben darf (siehe dazu auch die folgende Abbildung).

Dabei warnen Jurczyk et al. (2009) davor, die Folgen von Entgrenzung weder einseitig positiv (neue Freiheiten) noch einseitig negativ (als Drama) darzustellen. Beides könne richtig sein. Wichtig sei zukünftig aber die selbstverantwortliche Steuerung "nicht nur des eigenen privaten Lebens, sondern dessen gesellschaftlicher Rahmungen" (ebd., S. 341). Jürgens (2006) definiert diese "Grenzziehungen der Person" sogar als neue Voraussetzung individuellen Reproduktionshandelns. Diese Grenzziehungen seien aufgrund der stärker werdenden Verschränkung von Erwerbs- und Familienleben dringend notwendig und vor allem auch auf den familialen Bereich auszudehnen. Denn sonst sei, so Jürgens (ebd.) die Hauptlast in der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben weiterhin nur den Frauen aufgebürdet.

Mit den Befunden der Familiensoziologie wird deutlich, dass der Entgrenzungsdiskurs interdisziplinär zu führen ist.

Abbildung 6: Spannungsverhältniss von entgrenzter Erwerbsarbeit und entgrenzter Familie



3.6 Unsicherheitserfahrungen

Dass auch berufliche Unsicherheit Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten haben kann, gerät mehr und mehr ins Blickfeld von Akteuren des Arbeits und Gesundheitsschutzes (vgl. Kühn 2010; Nickel, Hüning & Frey 2008). Dabei sind die Arbeitsplätze faktisch oft nicht in Gefahr. Entscheidend ist oft auch die von den Beschäftigten „gefühlte“ Unsicherheit, z. B. als Folge von unternehmensintern geführten Diskussionen um Standortverlagerungen, Umstrukturierungen u.a. (vgl. Ahlers, Krämer & Ziegler 2009).

Menz, Dunkel & Kratzer (2011) sehen die Ursachen für die berufliche Unsicherheit auch in der zunehmenden Vermarktlichung von Unternehmens- und Arbeitsstrukturen. Effizienz und Rentabilität einzelner Abteilungen und Arbeitsbereiche werden mit dem Blick auf mögliche betriebs- und personalwirtschaftliche Einsparungen immer wieder hinterfragt. Als Folge sei in einer Vielzahl von Unternehmen ein permanentes Reorganisationsgeschehen zu beobachten (vgl. auch Sauer 2006). Immer straffere Marktkriterien entscheiden darüber, ob sich die Existenz bestimmter Betriebsbereiche zukünftig rechnet - oder ob es ökonomisch sinnvoller sei, diese abzustoßen und auszugliedern. Grundlegend problematisch sei dabei, dass die Organisation im Unternehmen „das Problem ihrer eigenen systematischen Überlastung an die Beschäftigten transferiert.“ (Menz, Dunkel & Kratzer (2011) 2011, S. 164). Die Autoren sehen in dieser Instabilität von Unternehmensstrukturen eine Verstärkung der ohnehin belastenden Arbeitsverdichtung. Es kann zu weiteren psychischen Belastungen, wie innere Kündigung, Müdigkeit und Erschöpfung, Existenzängste und Gefühlen der Ohnmacht kommen (vgl. auch Weiss/Udris 2005). Ursache dafür ist ein Gefühl der Enttäuschung, weil der sog. "psychologische Vertrag" von Seiten des Unternehmens aufgekündigt wurde (vgl. Rigotti, Otto, & Mohr 2007). Der psychologische Vertrag umschreibt ein vertrauensvolles Geben und Nehmen zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen. Dazu gehört, dass Beschäftigte die vereinbarte Leistung erbringen, im Gegenzug aber eine gewisse Form der Loyalität und damit auch Beschäftigungssicherheit erfahren. Während das Unternehmen die Anforderungen dieses „psychologischen Vertrages“ an die Beschäftigten aufrechterhält, ist es andererseits nicht bereit, Beschäftigungssicherheit und Anerkennung zu gewähren

Marrs (2008) stellt ebenfalls fest, dass in beiden von ihr untersuchten Dienstleistungsfeldern (Pflege und IT) neben den steigenden Leistungsanforderungen und dem wachsenden Zeit- und Leistungsdruck eine neue „Ökonomie der Unsicherheit“ (Marrs/Boes 2003) auszumachen sei. Dazu passt, dass sich die Beschäftigten in einem „System der permanenten Bewährung“ (Boes/Bultemeyer 2007) innerhalb des Unternehmens immer wieder neu behaupten müssen. Kämpf, Boes & Trinks (2011) sehen als Ursachen dieser sich ausbreitenden Unsicherheit vor allem den ständigen Personalabbau, Verlagerungen („Offshoring“) und permanente Reorganisationen.

Das Thema Unsicherheit spielt auch in der empirischen Studie von Nickel, Hüning & Frey (2008) eine große Rolle. Unsicherheit wird darin als eine "zentrale Begleiterscheinung von Vermarktlichung und Subjektivierung und eine Erfahrung, mit der sowohl Führungskräfte

wie Beschäftigte konfrontiert sind" gesehen (ebd., S. 14). Als Ursache für diese Unsicherheit werden folgende strukturelle Faktoren ausgemacht:

- „[...] der kontinuierliche Personalabbau;
- die Permanenz und Intransparenz betrieblicher Reorganisation;
- die steigende Komplexität und Verdichtung der Arbeit;
- die dadurch insgesamt als gefährdet erlebte betriebliche Sozialintegration." (ebd., S. 14).

Bei den Beschäftigten sei mit einer ständigen Angst vor Arbeitsplatzverlust gar eine existentiell bedrohliche Unsicherheit auszumachen. Diese Angst sei zwar objektiv betrachtet oft unbegründet, von den Beschäftigten aber als sehr präsent und belastend erlebt. Nickel, Hüning & Frey (2008) sprechen gar von einer vom Management organisierten "kunstvoll dosierten Implementierung von Unsicherheit" (ebd., S. 217), um bei den Mitarbeitern höheres Arbeitsengagement und unternehmerisches Handeln zu erreichen. Das in der Management-Literatur propagierte Empowerment würde dabei durch die Herausnahme von Sicherheiten aus dem Arbeitsprozess verstärkt. Dies geschehe etwa "durch die zielgerichtete Verknappung von materiellen (Personal-)Ressourcen und durch die Etablierung interner Unternehmenskonkurrenz (Projektarbeit, interne Ausschreibungen etc.)" (ebd., S. 218). Die Autoren verstehen Unsicherheit aber auch als einen "Aspekt der Subjektivierung" (ebd., S. 218), denn trotz vereinbarter Beschäftigungsbündnisse, die die Angst um den Arbeitsplatzverlust für den einzelnen Beschäftigten eigentlich ausschließen könnten, bleibe die "gefühlte Unsicherheit". Die Autoren begründen dies bei den Beschäftigten der Deutschen Bahn AG damit, dass nicht die Angst vor Arbeitslosigkeit das Hauptproblem sei (es gab eine Beschäftigungsgarantie), sondern die Angst um den eigenen konkreten Arbeitsplatz (und damit die Angst des Scheiterns und den Verlust der Anerkennung).

Im branchenübergreifenden DILA-Projekt (Pohlmann et al. 2003) allerdings zeigt sich die Unsicherheit nicht so klar und eindeutig. Lediglich von den im Mediensektor Tätigen wird die Unsicherheit häufig thematisiert, wenngleich auch nicht zwangsläufig negativ. Hervorgerufen sei diese Unsicherheit vor allem durch den starken Ökonomisierungsdruck, der an die Beschäftigten weitergeleitet würde. Dieses „Weiterreichen“ von Ökonomisierungs- und Rationalisierungsdruck unterscheide sich in seinen Auswirkungen und Verarbeitungsmustern allerdings stark zwischen den Branchen (vgl. Pohlmann/Grewer 2003), so dass keine einheitlichen Entwicklungen in den Arbeitsbedingungen zu erkennen seien.

3.7 Regulierung von Arbeitsbedingungen

Vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Auswirkungen ergebnisorientierter Arbeitssysteme auf die Beschäftigten kommen Fragen nach Regulierungsmöglichkeiten auf. In-

wieweit können traditionelle Gesetze und Regelungen Arbeitsverdichtung, Leistungsdruck, Entgrenzung und Unsicherheit noch auffangen? Welche Herausforderungen ergeben sich für die betriebliche Interessenvertretung und für den Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Mit Betrachtung der hier aufgeführten Studien überwiegt ein eher pessimistischer Eindruck darüber, ob und inwieweit derlei Arbeitsbedingungen zu gestalten sind. Gleichwohl zeigen sich Ansätze zur Gestaltung. Ein Ansatz von Lehdorff (2006) 21, zielt vor allem auf gesetzlich, tarifvertraglich oder im Betrieb kollektivvertraglich festgelegte „Leitplanken“ oder „Haltegriffe“ auf deren Unterstützung die Beschäftigten im Bedarfsfall zurückgreifen können. Mit diesem Gestaltungsansatz will der dem „Vermarktlichungsfatalismus“ (Lehdorff 2006), also dem in der Industriesoziologie oft vermittelte Eindruck, dass jegliche Gestaltung aufgrund der Globalisierung und des Vermarktlichungsdrucks ins Leere laufen würde, entgegen wirken. Auch Kuhlmann et al. (2004, S. 351ff.) setzen sich über den pessimistischen Gestaltungstenor hinweg. Für sie steht die „Suche nach Organisationslösungen“ (ebd.) im Vordergrund, die

„...einerseits zwar in der Lage sind, Marktanforderungen, betriebswirtschaftliche Ziele und unternehmerische Logiken stärker als bisher in die operativen Einheiten hineinzutragen und für diese verbindlich zu machen, hierdurch andererseits jedoch die Kooperations- und Koordinationsvorteile der Betriebsförmigkeit nicht zu gefährden, sondern diese umgekehrt durch eine Intensivierung und Systematisierung von funktions- und bereichsübergreifenden Kooperationsformen sogar noch zu verstärken.“

Gleichwohl sind die Argumente der „Pessimisten“ durchaus nachvollziehbar. So zeigen die Erfahrungen aus dem branchenübergreifendem Forschungsprojekt des BMBF „Dienstleistungs-Arbeit“ (Pohlmann et al. 2003), dass Dienstleistungsarbeit „von außen, sei es regulativ oder interventionistisch, nicht einfach zu gestalten“ sind (Pohlmann/Grewer 2003, S. 304). Zum einen, weil geltende arbeitsrechtliche Normierungen (wie Arbeitszeithöchstgrenzen oder Pausenregelungen) hier nur schwer greifen und den Arbeitsbedingungen nicht angepasst werden können. Zum anderen aber auch, weil die entgrenzten und ökonomischen Arbeitsbedingungen von beiden Seiten, also auch von den Beschäftigten selbst, einvernehmlich getragen werden (ebenda).

Marrs (2008) stellt zudem fest, dass die durch den Marktdruck verursachten Arbeitsbelastungen bisher kaum zu einem entsprechenden Interessenhandeln der Beschäftigten geführt hätten. Sie führt dies auf Widerspruchskonstellationen zurück, denen sich die Beschäftigten ausgeliefert sähen (vgl. auch Boes/Baukrowitz 2002). Erstens seien sie durch die zum Teil widersprüchlichen Anforderungen am Arbeitsplatz sehr verunsichert. Auch gäbe es keine Maßstäbe, an denen „gesunde Arbeitsplätze“ erkennbar wären. Stattdessen gleiche der Arbeitsalltag einer „permanenten Bewährungsprobe“ (Marrs 2008, S. 154), bei der Beschäftigte sich immer wieder neu beweisen müssten. Zweitens verweist auch diese Studie auf einen Vertrauensverlust zum Unternehmen: die gewachsene Kultur

²¹ Lehdorff sowie die im Folgenden aufgeführten Autoren Pohlmann und Grewer waren beteiligt am BMBF-Projekt DILA (vgl. Pohlmann et al. 2003)

des „Gebens und des Nehmens“ würde immer mehr eingetauscht gegen „unmissverständliche Zieldiktate“ (Marrs 2008, S. 155). Diese Verunsicherung und Orientierungslosigkeit der Beschäftigten begünstige deren Individualisierung und erschwere ein kollektives Interessenhandeln.

In ähnliche Richtung argumentieren Haubl/Voß (2009, S. 6): die Angst und das Schamgefühl davor, nicht mithalten zu können, führe zu einer kommunikativen Isolierung, die einer Solidarisierung der Beschäftigten im Wege stehe. Zu beobachten sei bei den Beschäftigten eine Kultur des Klagens, aber keine Politisierung der Arbeitsbedingungen.

Auch Menz, Dunkel & Kratzer (2011) beschreiben es als auffallend, dass seitens der Beschäftigten kaum kollektives Handeln zu beobachten sei. Die Beschäftigten schätzten offenbar ihre Einflussmöglichkeiten – etwa bei Auslaufen der Beschäftigungssicherung – als gering ein. Unter den Bedingungen hohen Arbeitsanfalls und hoher Ergebnisorientierung in der Arbeit seien sie vermutlich eher mit sich selbst und der Gestaltung der eigenen Zukunft beschäftigt, als dass sie die Umstände im Betrieb öffentlich problematisieren würden (ebd.).

Kratzer (2003) hält zudem die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte zur Regulierung von Arbeitsüberlastung aus mehreren Gründen für begrenzt. Erstens würden die Betriebe einer quasi permanenten Reorganisation unterliegen: das einzig stabile im Betrieb sei der Wandel, wie Kratzer (2003) es formuliert. Es fehle die Stabilität und die Ruhe im Betrieb, um Arbeitsbedingungen nachhaltig und wirkungsvoll gestalten zu können. Wenn eine Umstrukturierung auf die nächste folge, gehe es hauptsächlich darum, das tägliche Geschäft am Laufen zu halten und weniger um eine nachhaltige Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Zweitens würden die Einflussfaktoren für den Wandel der Arbeit (hoher Wettbewerb, Vermarktlichung, Kundenorientierung) außerhalb des Betriebs verortet - und seien damit für die betriebliche Interessenvertretung schwer zu handhaben und zu regulieren. Das Thema würde als Sachzwanglogik behandelt und entziehe sich damit einer Regulierung. Auf diese Weise verblasst der potentielle Gegner im Betrieb (sprich: das Management). Stattdessen wird der Markt oder ggfs. das Mutterunternehmen für die Entwicklung verantwortlich gemacht (vgl. ebd.). Drittens, seien bisherige arbeitspolitische Instrumente zur Regulierung der Arbeitsbedingungen nur wenig kompatibel mit den tatsächlichen Anforderungen an den Arbeitsplätzen. So reguliere das bisherige Arbeitszeitgesetz die Anwesenheit im Betrieb, die jedoch oftmals ausufernde tatsächliche (entgrenzte) Arbeitszeit ließe sich damit nicht mehr einschränken. Insofern hätte das Arbeitszeitgesetz (als Beispiel) nur noch begrenzten Wert und die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte, die im Wesentlichen über solch traditionelle Regulierungsmöglichkeiten agieren, seien damit eingeschränkt (Kratzer 2003; auch Haipeter 2008).

Nun gibt es Betriebsräte, die trotzdem aktiv werden wollen und mit recht eigenwilligen Maßnahmen die Beschäftigten an ihrer (Mehr-)Arbeit zu hindern versuchen (z. B. in dem sie um 19⁰⁰ Uhr das Licht in den Abteilungen ausschalten) (vgl. Kratzer 2003). Dies führe aber nicht selten zu Konflikten mit den Beschäftigten, weil diese darin eine Beschneidung ihrer individuellen Freiheiten und Möglichkeiten sähen (die sie brauchen, um ihre vereinbarten Arbeitsergebnisse zu erreichen). Prinzipiell Stöße jeder Versuch des Betriebsrats,

den ausufernden Arbeitszeiten mit herkömmlichen Regulierungsmöglichkeiten (Arbeitszeitgesetz, Pausenregelung, betrieblicher Gesundheitsschutz) zu begegnen, auf den Widerstand der Beschäftigten. Mit der Folge, dass die Beschäftigten ihre Probleme weiter individualisieren und darauf mit "Selbst-Extensivierung" (Kratzer 2003) reagieren würden.

Auch Nickel, Hüning & Frey (2008) sehen in den anhaltenden Restrukturierungsmaßnahmen eine der größten Schwierigkeiten, eine nachhaltige betriebliche Interessenvertretungspolitik zu gestalten. Zudem würden Umstrukturierungen zwar nicht immer mit Entlassungen, aber doch mit einer Verknappung der Personaldecke²² einhergehen und dies bedeute eine weitere Arbeitsintensivierung für die Beschäftigten (ebd., S.197). Um die deutlich spürbaren Unsicherheiten und Belastungen der Beschäftigten aufzugreifen, würden sich die Betriebsräte zwar für Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung oder für weitere Unterstützungshilfen für die Beschäftigten einsetzen, die Thematik der zunehmenden psychischen Arbeitsbelastungen komme dabei aber zu kurz. Deutlich würde aber auch, dass durch die Selbstorganisation der Beschäftigten bei gleichzeitiger Kennziffernorientierung in der Leistungspolitik die derzeitigen Möglichkeiten der kollektiven Interessenvertretung an ihre Grenzen stoßen (ebd.). Die Autoren fassen die Schwierigkeiten der betrieblichen Interessenvertretung im Umgang mit Vermarktlichung und Subjektivierung wie folgt zusammen:

- „[...] die Diskontinuität betrieblicher Strukturen ("Permanenz des Wandels");
- die Unsicherheit individueller Karriereverläufe (Angst vor Arbeitsplatzverlust; Ungewissheit von Karriereperspektiven);
- die Verknappung betrieblicher Ressourcen und die dadurch steigende Arbeitsbelastung (Abwälzung von betrieblichen Gewährleistungsaufgaben auf die Beschäftigten);
- die Ausrichtung betrieblicher (Arbeits-)Prozesse an der Kapitalmarktfähigkeit ("Finanzierung") sowie die dazu in einem Spannungsverhältnis stehende Sozialorientierung;
- die Heterogenität der Beschäftigtengruppen ("Pluralität der Arbeitskraftpotenziale") und die gewandelten Orientierungen der Beschäftigten (verstärkte Partizipationsansprüche und "Selbst-Vertretung").“ (Nickel, Hüning & Frey 2008, S. 194).

Lehndorff (2006) dagegen wehrt sich, wie schon einleitend angedeutet, entschieden gegen den vielerorts zelebrierten Vermarktlichungsfatalismus in der Industriesoziologie und formuliert auch konkrete Gestaltungsansätze. Aufgrund der zunehmenden Arbeitsintensivierung hält er es zunächst für entscheidend, das Private politisch zu machen. Zudem betont er, dass eine Regulierung nur dann gelingen kann, wenn diese an drei gesellschaftlichen Ebenen gleichzeitig ansetzt – und zwar beim Individuum, beim Staat als Ge-

²² Etwa wenn auslaufende Personalstellen (Verrentungen etc.) nicht neu besetzt werden.

setzgeber und bei der Tarifpolitik. Denn die jeweiligen individuellen Interessen bedürfen einer kollektiven Regulierung, die Sicherheit anbietet und Vielfalt ermöglicht. Gemeint sind u.a. kollektivvertraglich vereinbarte Rechte, so genannte "Haltegriffe", die den Beschäftigten bei Bedarf mehr Hilfen und Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit ermöglichen. Zweitens sollten über "Mitbestimmungsschwellen" Betriebsräte eingeschaltet werden (können), wenn etwa über längere Zeit Arbeitszeitkonten nicht abgebaut worden sind. Dabei sollte dann auch die Frage nach der Personalstärke nicht tabuisiert werden dürfen. Und drittens sollten über tarifvertragliche "Leitplanken" verbindliche Verfahrensregelungen geschaffen werden, die den Betriebsräten Rückendeckung und Orientierungshilfen geben, wenn etwa über längere Zeit Arbeitszeitnormen überschritten werden.

Auch Haipeter (2006) sieht für Betriebsräte durchaus Handlungsoptionen, um Arbeitsverdichtung und –entgrenzung einzudämmen, etwa durch die so genannten „Überlastungsanzeigen“ oder das „Stressbarometer“. Eine Rückendeckung durch Flächentarifverträge sei dabei aber sehr wichtig. Für Haipeter (2008, S. 201f.) „ist damit zwangsläufig eine Re-Definition der Mitbestimmung der Betriebsräte verbunden. Auch die Mitbestimmung gründet sich dann stärker auf prozedurale Regelungsformen, die beispielsweise in Interventionsrechten des Betriebsrates bei Problemen der Partizipation bestehen können. Jedenfalls wird der Betriebsrat in diesem Fall kaum seine alte Rolle beibehalten können, Arbeitszeiten und Leistung verbindlich kollektiv und zentral auszuhandeln.“

Möglichkeiten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Pröll/ Gude (2003) bezweifeln, dass der konventionelle betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz unter den Bedingungen ergebnisorientierten Arbeitens wirksam sein kann. Traditionelle Elemente des Arbeitsschutzes, wie etwa eine Anordnung von Pausenregelungen und Beaufsichtigung seien zum Scheitern verurteilt (ebd., S. 66). Auch Gerlmaier (2002) sieht deutlichen Handlungsbedarf für die Regulierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes der Beschäftigten. Weil Intrapreneure selbstorganisiert und flexibel arbeiten, seien die Möglichkeiten des traditionellen betrieblichen Gesundheitsschutzes zur Regulierung der Arbeitsüberlastung begrenzt.

Den Zusammenhang zwischen neuen Steuerungsformen und den Möglichkeiten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes thematisieren auch Menz, Dunkel & Kratzer (2011) . Im Ergebnis sehen die Autoren einen erheblichen Nachholbedarf bei der Prävention psychischer Belastungen in den Unternehmen. Bisher würden die Beschäftigten bei der Bewältigung psychischer Belastungen noch allein gelassen. Ein wirkungsvolles Gesundheitsmanagement müsste dies aber unbedingt ändern. Den Unternehmen sollte deutlich werden, dass Stressbewältigung ohne die aktive Beteiligung der Beschäftigten nicht funktionieren kann. Auch müsse ein präventives Gesundheitsmanagement sich zur Aufgabe machen, nicht nur die individuellen, sondern auch die betrieblichen Ursachen von Stress anzugehen.

Als zentrales Merkmal im Konflikt um Arbeit und Gesundheit sehen Menz, Dunkel & Kratzer (2011) die erlebten Widersprüche in der Arbeit der Beschäftigten. Beschäftigte stünden im Spannungsfeld zwischen Erfolgs- und Zielorientierung auf der einen Seite sowie der Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit und Gesundheit auf der anderen Seite. Dieser Konflikt müsse für die Beschäftigten transparent, verständlich und handhabbar gemacht werden, d. h. die Beschäftigten müssten zur Auseinandersetzung mit eben diesen widersprüchlichen Anforderungen sensibilisiert und befähigt werden.

Auch Kocyba/Voswinkel (2007) betonen, dass die zunehmende Überidentifizierung mit der Arbeit im Kontext von neuen Steuerungsformen zu neuen Herausforderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz führe. Statistische Daten, wie die Fehlzeitenstatistik der Krankenkassen hätten dabei immer weniger Aussagekraft über den tatsächlichen Gesundheitszustand der Beschäftigten. Als Beispiel führen die Autoren ein IT-Unternehmen an, bei dem die Beschäftigten aufgrund umfangreichen Personalabbaus und strikten Renditezielen massive Mehrarbeit leisten müssen. Hinzu kämen Ängste vor Sanktionen wegen Nicht-Ereichens vereinbarter Ziele und Ängste vor Arbeitsplatzverlust. Dabei hätten die gesundheitlichen Belastungen der Beschäftigten massiv zugenommen, die Fehlzeiten im Unternehmen hätten sich jedoch nicht erhöht (vgl. ebd.). Letztendlich, so die Autoren, stünden die Beschäftigten im Konflikt zwischen den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes und ihrer eigenen Gesundheit. Sie müssten zwischen sich, dem behandelndem Arzt und dem betrieblichen Kontext aushandeln, inwieweit sie sich arbeitsunfähig schreiben lassen wollten. Ausschlaggebend dabei seien die betriebliche Gesundheitskultur in einem Unternehmen sowie die Wertschätzung der Beschäftigten und ihrer Leistung, ohne nur nach kennziffernorientierten Erfolgsleistungen zu schauen.

Auch Jurczyk et al. (2009) beobachten die wachsende Selbstausbeutung der Beschäftigten und die fehlenden Möglichkeiten der Regulierung mit Sorge. Ein nachhaltiger Umgang mit sich selbst sei eine wichtige Ressource sowohl für die Erhaltung des eigenen Leistungsvermögens als auch für familiäre Gemeinsamkeit. Daher verweisen sie auf die Dringlichkeit von Präventionsansätzen, auch um die Systeme der Erwerbsarbeit und Familie aufrechterhalten zu können. Sie betonen die Notwendigkeit einer besseren Kooperation zwischen Gesundheits-, Arbeits- und Familienforschung. Als Kern zukünftiger Gesundheitsprävention in einer flexiblen und fordernden Arbeitswelt sehen Jurczyk et al. (2009) die individuelle Fähigkeit, sich von zu sehr belastenden Anforderungen des Arbeitsplatzes abzugrenzen und eigene Ansprüche für sich und die Familie im Unternehmen geltend zu machen. Dies sei auch deswegen von hoher Bedeutung, weil im Zuge der Subjektivierung von Arbeitszielen viele berufliche Anforderungen von den Beschäftigten nicht zwangsläufig als arbeitsplatzinduzierte (und damit externe Anforderungen) wahrgenommen würden, sondern als Selbstanspruch (vgl. dazu auch Bröckling 2007). Dies gelte nicht nur für die Erwerbsarbeit, sondern auch für den Familienbereich, in dem heute durch vielerlei Ratgeberliteratur Standards für eine "gute Partnerschaft" und "verantwortliche Elternschaft" gesetzt werden, die jeder aufgeklärte Mensch auch erfüllen möchte. D. h. auch die Selbstansprüche sind immens gestiegen.

Aber es zeigen sich auch Ansatzpunkte für einen zukunftsweisenden Arbeits- und Gesundheitsschutz in flexibilisierten und selbstorganisierten Arbeitsformen (vgl. Gerlmaier/Latniak 2011; Kümmerling et al. 2011; Boes/Kämpf & Trinks 2011). Die Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass es unter anderem dann zu Verbesserungen im Wohlbefinden der Beschäftigten kommt, wenn

- diese über den Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Stresserleben aufgeklärt und sensibilisiert werden,
- wenn Möglichkeiten geschaffen werden, belastende Arbeitssituationen zu besprechen (im Sinne eines aktiven Bewältigungsmusters),
- Pausen sinnvoller reguliert und (zumindest phasenweise störungsfreies Arbeiten während der eigentlichen Arbeitszeiten gewährt werden).

Definition von Leistung

Vor dem Hintergrund, dass die Leistung von Beschäftigten in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen vor allem am „Output“ gemessen wird – und damit der eigentliche *Arbeitsaufwand* an Bedeutung verliert – ergeben sich neue Überlegungen hinsichtlich der Definition von Arbeit und Leistung. Was gilt heute als Leistung?

Die unkonkrete Leistungsdefinition und Leistungsregulierung ist für einige Autoren ein entscheidender Grund für die Arbeitsverdichtung (vgl. Matuschek 2010; auch Kratzer 2003). Es sind zwar Kennziffern definiert, die es für die Beschäftigten zu erreichen gilt, aber in welchen Arbeitsschritten und in welchem Zeitrahmen dies geschehen soll, bleibt jedem selbst überlassen. Unter den veränderten Gegebenheiten ist oft unklar, was als Leistung zählt. Gilt die freiwillige Fortbildung zu Hause als Arbeit? Oder die Vorbereitung am Wochenende für das Gelingen der nächsten Projektsitzung? Oder die Überstunden des jungen, noch unsicheren Kollegen zu Hause? Dies alles seien, so Kratzer (2003) spezifische Grauzonen der Leistungsregulierung, die bisher zu wenig diskutiert und aufgearbeitet wurden. Dies wiederum könne auch ein Grund dafür sein, dass die (erhöhte) Arbeitsmenge nicht problematisiert und öffentlich zum Thema gemacht würde. Es fehlten einheitliche Bewertungsstandards für Arbeit und Leistung. Ein jeder könne eine Arbeitsleistung unterschiedlich bewerten (ebd.). Dabei geben Marrs (2008) und Kratzer (2003) auch kritisch zu bedenken, dass viele Beschäftigte mit dem Ziel auf bessere Karriereausichten mit ihrem Engagement und ihrer Arbeitsüberlastung protzten. Und dies sei in einem System, das von Leistungsdenken und dem Wunsch nach Anerkennung geprägt sei, nur allzu nachvollziehbar. Eine Regulierung dieses Engagements könne hier nur ins Leere laufen. Ohnehin sind verschobene Anerkennungsordnungen in den Unternehmenskulturen zu beobachten. Diese honorierten in erster Linie Performance und Zielerreichung bei den Beschäftigten – und diese gilt es ständig neu zu beweisen. Das traditionelle Senioritätsprinzip verliert in Bezug auf die Anerkennung von Arbeit und Leistung an Bedeutung (vgl. Kämpf, Boes & Trinks 2011). Leistung ist folglich schwer zu definieren, und damit wenig regulierbar.

Bedeutungsgewinn sozialer Kontakte, Diskursivität

Welche Auswirkungen haben nun neue Steuerungsformen auf das soziale Miteinander und die Solidarität unter den Kollegen. Diese Frage ist von hoher Bedeutung, denn die Qualität der Arbeitsbedingungen ist auch vom Betriebsklima oder der Solidarität unter den Beschäftigten abhängig (vgl. Weber/Hörmann 2007). In vielen Studien wird deutlich, dass ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme mit einer Rücknahme direkter Führung und damit einem Bedeutungsgewinn sozialer Kontakte unter den Kollegen einhergeht (etwa durch Projektarbeit) (vgl. etwa Haubl/Voß 2009). In der empirischen Praxis zeigen sich aber – besonders im Kontext von Kennziffernorientierung – deutlich entgegenlaufende Entwicklungen: So fanden Huchler, Voß & Wehrich (2007) heraus, dass das neu eingeführte Prämiensystem in einem IT-Unternehmen zu einer verstärkten Konkurrenz zwischen den Kollegen und zu internen "Machtspielen" führte.

Die Beschäftigten müssten den betrieblichen Widerspruch zwischen gewollter Kollegialität und prämienorientierter Leistungspolitik aushalten und konstruktiv bearbeiten. Auch Haubl/Voß (2008, S. 5) berichten aufgrund von Interviews mit Supervisoren von einer fortschreitenden Entsolidarisierung der Beschäftigten, die bis zu Mobbing führen können. Es wird auch kaum davon berichtet, dass sich Beschäftigte im Kontext ergebnisorientierter Arbeitssysteme gemeinsam für bessere Arbeitsbedingungen solidarisieren. Aufgrund dieser Vereinzelung im Arbeitsalltag gäbe es so manche Beschäftigte, die traditionelle Systeme der Arbeit wieder herbeisehnten. (Huchler, Voß & Wehrich 2007).

3.8 Fazit

Ziel dieses Kapitels war es, vorhandene empirische Studien zum Thema Flexibilisierung und Selbstorganisation heranzuziehen und in ihren Fragestellungen, der angewandten Methodik und den wichtigsten Befunden darzustellen.

Es zeigt sich, dass die Forschungsergebnisse vielfältig sind und dabei nicht immer in eine Richtung gehen (vgl. auch Lohr/Nickel 2005). Bei näherer Betrachtung sind die bisher vorliegenden wissenschaftlichen Befunde nur schwer miteinander zu vergleichen. Erstens sind in den Studien häufig nur einzelne Branchen betrachtet und zweitens ist der Forschungsgegenstand (Flexibilisierung, Selbstorganisation) jeweils recht unterschiedlich operationalisiert worden (vgl. auch Langfeld 2009).

Auch Kratzer (2003) gibt zu Bedenken, dass die Auswirkungen subjektivierter Arbeitsformen grundsätzlich schwer zu erforschen seien. Es entstehe "eine komplexe und noch wenig aufgeklärte Syndromatik aus neuen Chancen, aber auch neuen Risiken und Gefährdungen, aus neuen Freiheiten und neuen Zwängen, die sich überdies für verschiedene Betriebstypen, Tätigkeitsfelder oder Arbeitskräftegruppen nochmals unterschiedlich darstellen dürfte" (ebd., S. 15).

Ein weiteres Forschungsproblem liegt im so genannten „doppelten Subjektivierungsprozess“ (Kleemann, Matuschek & Voß 2002). So wird in der Literatur zwar immer wieder auf die Ambivalenz in den Arbeitsbedingungen hingewiesen, die Subjektivierungsprozesse mit sich bringen. "Risiken liegen offensichtlich in überbordenden Flexibilitätsansprüchen, stetigem Leistungsdruck, prekären Beschäftigungsformen und brüchigen beruflichen Biografien" (Lohr/Nickel 2005, S. 210). Die Chancen dagegen werden in der höheren Anerkennung in der Arbeit und den Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung gesehen (Holtgrewe 2000; Moldaschl/Sauer 2000). Nun sei es aber so, dass auch die Menschen höhere subjektive Ansprüche an ihre Erwerbstätigkeit stellen (Kleemann, Matuschek & Voß 2002). Einem wachsenden Teil der Beschäftigten geht es um Selbstverwirklichung in der Arbeit. Damit treffen zwei unterschiedliche Strömungen aufeinander, die sich ergänzen: der Wunsch der Unternehmen nach engagierten und flexiblen Arbeitskräften und der Wunsch der Beschäftigten nach Selbstverwirklichung und Identifikation mit den Arbeitsinhalten. Durch diese „doppelte Subjektivierung“ ist eine eindeutige Zuordnung neuer Arbeitsbedingungen entweder als Risiko oder als Chance für die Beschäftigten kaum noch möglich.

Bei aller methodischer Kritik geben die hier dargestellten Befunde wichtige Hinweise zu den Konsequenzen ergebnisorientierter Steuerungsformen. In den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zeigen sich branchenübergreifend deutliche Entwicklungen hin zu höherer Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck. Auch mangelnde Erholungsfähigkeit, widersprüchliche Arbeitsanforderungen und berufliche Unsicherheit sind ein branchenübergreifendes Thema in den Berichten der Beschäftigten in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Diese Entwicklungen äußern sich allerdings - je nach Branche und Forschungsfrage - in unterschiedlichen Ausprägungen und Zusammenhängen. Interessant ist dabei der Befund, dass die sich vielerorts verändernde Arbeits- und Leistungskultur von

so manchen als belastend – von anderen aber auch als bereichernd erlebt wird. Die Beschäftigten nehmen veränderte Arbeits- und Leistungsanforderungen je nach Branche, Unternehmenskultur, Familienkonstellation und Persönlichkeit unterschiedlich wahr. Dies führt zu der Überlegung, ob nicht die ergebnisorientierten Arbeitssysteme als solche problematisch sind, sondern die damit einhergehenden Rahmenbedingungen und Ressourcen der Beschäftigten.

Es bleibt jedoch festzuhalten, dass der zunehmende Arbeits- und Leistungsdruck und die höhere Eigenverantwortung – auch wenn diese von einem Teil der Beschäftigten (zeitweise) als herausfordernd und belebend angesehen werden – auf Dauer zu Lasten der Leistungsfähigkeit und der Gesundheit gehen können. Hier gilt es, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten in erster Linie von den Möglichkeiten und Vorteilen ergebnisorientierter Arbeitssysteme profitieren können.

Genau hier vermitteln die Studien allerdings den Eindruck von Gestaltungs- bzw. Vermarktlichungsfatalismus. Nur vereinzelt zeigen sich Ansätze zur Gestaltung, vor allem bei Lehnendorff (2006) und Haipeter (2006). Diese betonen aber, dass Gestaltung aufgrund der komplexen Problemsituation, nicht punktuell mit einzelnen betrieblichen Maßnahmen gelingen kann. Erforderlich sei daher, auf mehreren Ebenen gleichzeitig anzusetzen:

- sowohl über eine stärkere Sensibilisierung der Beschäftigten über die Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbelastungen und der Arbeitsorganisation,
- beim Betrieb und seinen Rahmenbedingungen (Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen)
- und auch beim Gesetzgeber, in dem z.B. Arbeitszeithöchstgrenzen neu überdacht und auch überwacht werden.

Tatsächlich aber fehlt es in der gesamten Diskussion über Entgrenzung und Selbstausbeutung an einem breitem Datenmaterial, dass Aussagen darüber erlaubt, wie und wo ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen eingesetzt werden und unter welchen Bedingungen es zu Schwierigkeiten kommt. Auch die Überlegung, dass nicht die Arbeitsformen als solche gesundheitsgefährdend sind, sondern deren Rahmenbedingungen und die Ausstattung der Ressourcen der Beschäftigten, bringt neue Forschungsfragen mit sich. Unter welchen Rahmenbedingungen arbeiten die Beschäftigten und Belegschaften? Wie nehmen Betriebsräte die veränderten Arbeitsbedingungen wahr und wie wirken sich diese auf die Interessenvertretungsarbeit aus? Welche Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Gesundheitsschutzes werden in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen genutzt – und wo zeigt sich Handlungsbedarf?

Hier gibt es erheblichen Forschungsbedarf. Ein erster Schritt in Richtung einer konstruktiven Diskussion zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen soll mit den hier vorgestellten Daten der bundesweiten Betriebsrätebefragung 2008/09 getan werden.

4 Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Regulierung

Die Leistungsgesellschaft und die Flexibilisierung der Arbeitswelt werden oft in Verbindung gebracht mit steigenden psychischen Arbeitsbelastungen²³ (vgl. Böhle 2010, Weber 2007a). Die Aufarbeitung der Literatur in Kapitel 3 zeigt, dass hoher Arbeits- und Termindruck, zeitliche und örtliche Entgrenzung von Arbeit, Individualisierung, widersprüchliche Arbeitsanforderungen und Unsicherheitserfahrungen für Beschäftigte in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen besonders stark ausgeprägt sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den kausalen Zusammenhängen zwischen den Arbeitsbedingungen von Beschäftigten und ihrer Gesundheit. Um hier nähere Einblicke zu gewinnen, sollen – in aller Kürze - wesentliche psychologische, medizinische und medizinsoziologische Zusammenhänge zwischen den sozialen Faktoren am Arbeitsplatz und möglichen Konsequenzen für die Gesundheit der Beschäftigten skizziert werden, wobei der Fokus immer auf den psychischen Arbeitsbelastungen liegt (Kapitel 4.1). Anschließend geht es um Regulierungsmöglichkeiten psychischer Arbeitsbelastungen. Welche gesetzlichen Vorgaben gibt es derzeit, um Stressbelastungen zu reduzieren und wo setzen diese an? Die Gegenüberstellung von wissenschaftlichen Fakten zum Entstehen von psychischen Fehlbelastungen und den bestehenden Möglichkeiten, diese zu regulieren (Kapitel 4.2) soll eine Basis bilden für die Forschungshypothesen, die sodann in dem darauf folgenden Kapitel 5 entwickelt werden.

4.1 Der Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und ihrer Gesundheit

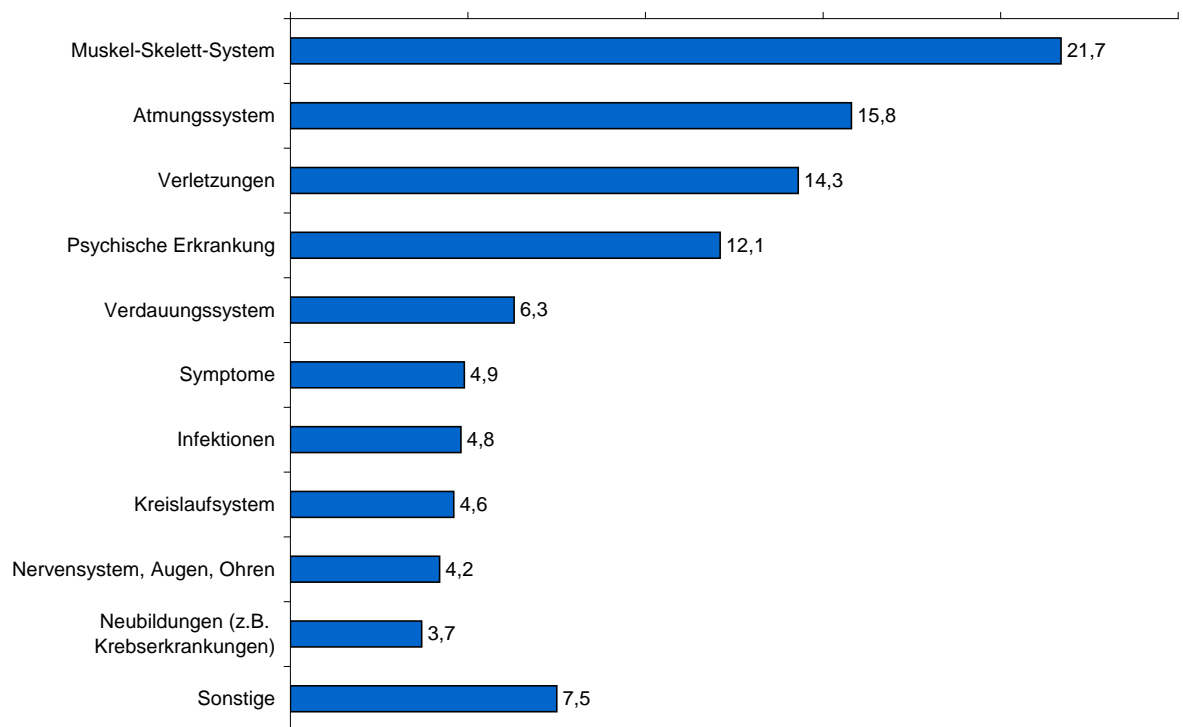
Im Folgenden soll der Zusammenhang zwischen den sich verändernden Arbeitsbedingungen und dem Entstehen von psychischen Fehlbelastungen aufgezeigt werden. Von besonderer Bedeutung sind dabei betriebliche Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die Arbeitsorganisation, stattgefundene Umstrukturierungen oder die Angst in den Belegschaften vor Arbeitslosigkeit. Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass nicht jeder Mensch identisch auf Stressoren reagiert. Während ein Teil der Beschäftigten gut mit hohem Arbeitsdruck umgehen kann, reagiert der andere Teil wesentlich sensibler und gesundheitsgefährdeter. Daher spielt der Präventionsgedanke im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz eine große Rolle. In diesem Kontext rücken auch die individuellen, gesunderhaltenden Potentiale (Salutogenese) des Menschen ins Blickfeld der heutigen (Arbeits-)Medizin.

²³ Sprachlich korrekter wäre der Begriff „Fehlbelastung“ bzw. „Fehlbeanspruchung“, so wie er auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie verwendet wird. Da in der sozialwissenschaftlichen Literatur aber hauptsächlich von Arbeitsbelastungen gesprochen wird und auch die für die Empirie befragten Betriebsräte eher von Arbeitsbelastungen denn von Fehlbelastungen sprechen, wird im Folgenden von „Arbeitsbelastungen“ die Rede sein.

4.1.1 Statistiken zum Krankenstand von Arbeitnehmer/innen

Mit Blick auf die jährlichen Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen fällt der recht hohe Anteil psychischer Erkrankungen auf. Zwar werden als häufigste Gründe für Arbeitsunfähigkeit Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Erkrankungen des Atmungssystems und Verletzungen angegeben, aber bereits an vierter Stelle folgen psychische Erkrankungen (vgl. Abbildung 7). 12,1% aller Arbeitsunfähigkeitstage der DAK-Mitglieder sind psychisch bedingt. Wird in Betracht gezogen, dass viele körperliche Erkrankungen auch psychosomatische Ursachen haben können, dann ist der Anteil psychisch bedingter Erkrankungen vermutlich sogar höher.

Abbildung 7: Anteil der zehn wichtigsten Krankheitsarten an Tagen der Arbeitsunfähigkeit – in Prozent

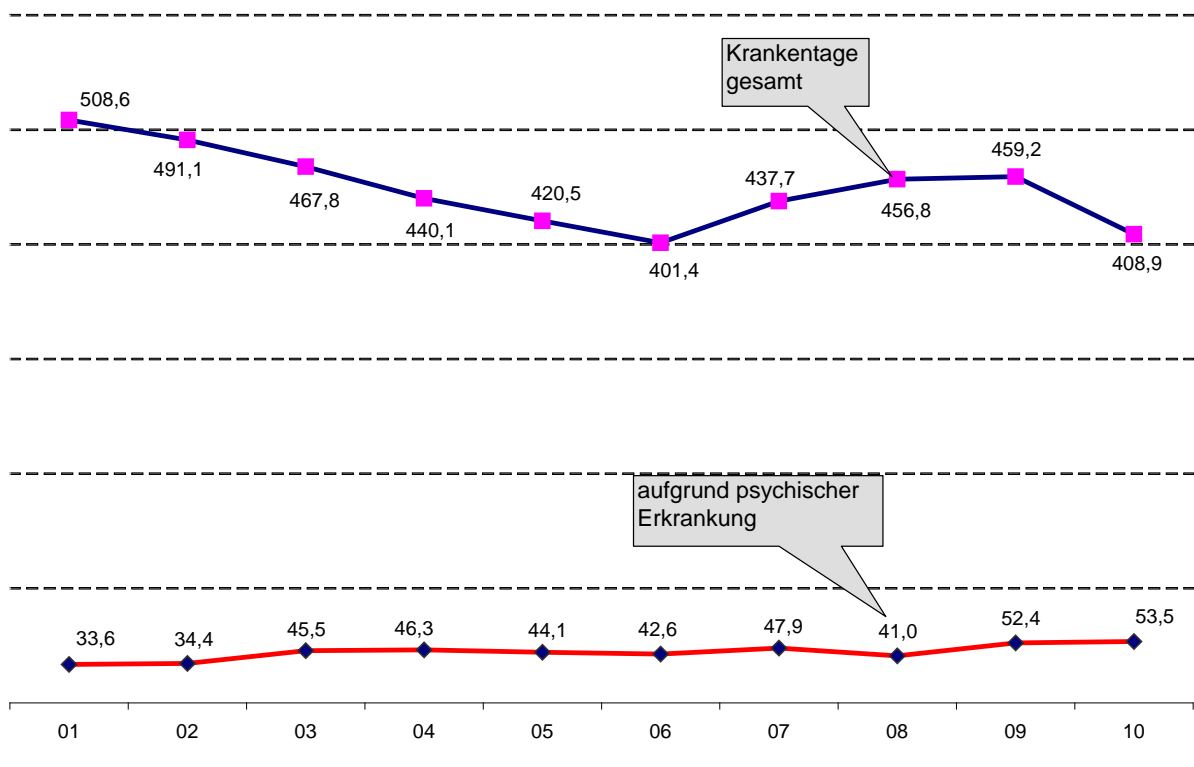


Quelle: DAK Gesundheitsreport 2011

Aber sind die sich ausbreitenden psychischen Arbeitsbelastungen wirklich ein neues Phänomen und wie haben sich die Arbeitsunfähigkeitsdaten in den letzten Jahren entwickelt? Die Abbildung 8 zeigt, dass die Anzahl der Krankentage generell jedoch seit dem Jahr 2001 gesunken ist. Im Jahr 2001 waren in den Unternehmen noch 508,6 Millionen Krankheitstage zu verzeichnen, im Jahr 2010 reduzierte sich die Zahl auf 408,9 Millionen Tage. Zeitgleich sind aber die Krankheitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen angestiegen, und zwar von 33,6 Millionen auf 53,5 Millionen Tage. Seit Beginn der 1990er Jah-

re hat sich der Anteil der psychischen Erkrankungen²⁴ am Krankheitsgeschehen damit verdreifacht (BKK Gesundheitsreport 2010). Dieser steigende Anteil der psychischen Erkrankungen gewinnt damit auch in Bezug zu den sinkenden Krankenständen in den Unternehmen an Bedeutung (vgl. ebd.) und erklärt zum Teil die höhere Aufmerksamkeit in der Gesellschaft für psychische Arbeitsbelastungen.

Abbildung 8 : Krankentage 2011 in Deutschland, in Millionen



Quelle: Wenzel 2012 (aus: Frankfurter Rundschau vom 30.4.2012, nach Daten der BAuA)

Besonders erwähnenswert ist die lange Krankheitsdauer bei psychischen Erkrankungen: mit 39,1 Tagen erstreckt sie sich - nach Krebserkrankungen mit 42,2 Tagen – über einen deutlich längeren Zeitraum als andere Krankheiten (vgl. Barmer Gesundheitsreport 2011).

In den letzten Jahren hat sich auch das Belastungsspektrum in der Arbeitswelt verändert. Besonders Hektik und Zeitdruck, Leistungs- und Verantwortungsdruck sowie soziale Konflikte unter Kollegen (z. B. Mobbing) werden von den Beschäftigten genannt und belegen vordere Plätze bei der Nennung von Beeinträchtigungen und Gefährdungen in der Arbeitswelt (vgl. auch BKK Gesundheitsreport 2010; Ahlers 2010b, Oppolzer 2010). So

²⁴ Zu den psychischen Erkrankungen zählt die BKK affektive Störungen (insbesondere Depressionen), neurotische Störungen (u.a. Reaktionen auf schwere Belastungen, somatoforme sowie Angststörungen) und Störungen durch psychotrope Substanzen (Suchterkrankungen durch Alkohol, Rauschmittel, Medikamente) (BKK Gesundheitsbericht 2010, S. 107).

arbeiten rund die Hälfte aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Deutschland praktisch immer oder häufig unter Termin- und Leistungsdruck, wie der Stress-Report 2012 zeigt (Lohmann-Haislah 2013). 58% der Befragten geben im Rahmen dieser Studie an, gleichzeitig mehrere Arbeitsvorgänge gleichzeitig im Blick haben zu müssen. Auch die jüngsten Zahlen des DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2011 zeigen, dass 52% der Beschäftigten häufig oder sehr häufig gehetzt arbeiten müssen. 63% müssen seit Jahren immer mehr in der gleichen Zeit leisten. Und 49% der Beschäftigten gehen mindestens zweimal im Jahr auch dann zur Arbeit, wenn sie sich krank fühlen (siehe Abbildung 9).

Ob es einen Zusammenhang zwischen veränderten Arbeitsanforderungen und den sich häufenden psychischen Erkrankungen gibt, ist ungeklärt. Grundsätzlich lässt sich zwar vermuten, dass eine durch die Medien hervorgerufene stärkere Sensibilisierung der Gesellschaft für Stress, Überforderung und psychische Belastungen die von den Krankenkassen erhobenen Ursachen für Arbeitsunfähigkeit beeinflusst hat (vgl. Weber 2007b). Die Medizin, die Arbeits- und Organisationspsychologie sowie die Medizinsoziologie verweisen aber auf klare Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen von Beschäftigten und ihrer Gesundheit, wie es die folgenden Ausführungen in Kapitel 4.1.2 zeigen werden.

Abbildung 9 : DBG-Index Gute Arbeit: Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung, -
in Prozent-



Quelle: DGB-Index-Gute Arbeit 2012

4.1.2 Stressmodelle – die gängigen wissenschaftlichen Erklärungsmodelle im Blickwinkel ergebnisorientierter Arbeitssysteme

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird seit langem der Zusammenhang zwischen arbeitsbedingten Ursachen und dem Entstehen von Stress untersucht. Folgende modelltheoretische Annahmen aus der Belastungsforschung haben die bisherige arbeitspsychologische Forschung stark geprägt:

- handlungspsychologische Konzepte von Hacker/Richter (1984)
- das Belastungs-/Beanspruchungsmodell (Rutenfranz 1981),
- das Demand-Control-Modell (Karasek/Theorell 1990),
- Modell der beruflichen Gratifikationskrise von Siegrist (1996).

Die handlungstheoretisch fundierten Belastungskonzepte nach Hacker/Richter (1984) gehen davon aus, dass eine Arbeitstätigkeit dann optimal ist, wenn sie sich als vollständig und ganzheitlich erweist. Dazu gehören die Planung, die Organisation, die Durchführung

und die Kontrolle der Tätigkeiten. Das ursprüngliche Modell²⁵ ist zu Hochzeiten der tayloristischen Arbeitsteilung entwickelt worden. Grundlage war die Annahme, dass zerstückelte Arbeitstätigkeiten nicht vereinbar wären mit dem Wunsch des Menschen nach ganzheitlichem Handeln.

Bei dem Belastungs-/Beanspruchungsmodell nach Rutenfranz (1981) dagegen werden isolierte Stressfaktoren eines Menschen betrachtet (z. B. Lärm) und die jeweilige Auswirkung auf seinen Organismus untersucht. Dieses Modell war jedoch mit Zunahme geistiger Tätigkeiten in der Arbeitswelt und der Erkenntnis, dass Mehrfachbelastungen eine wachsende Rolle spielen, wegen seiner Monokausalität und der isolierten Betrachtung einzelner Stressbelastungen in die Kritik geraten.

Karasek/Theorell (1990) gehen in ihrem Demand-Control-Modell davon aus, dass die Konstellation aus hohen psychischen Anforderungen und niedrigem Entscheidungsspielraum Stress erzeugen kann. Diese Annahme ist daraufhin in verschiedenen Studien – besonders für Herz-Kreislauf-Erkrankungen – bestätigt worden (vgl. Hasselhorn 2007).

Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen von Siegrist (1996) dagegen verfolgt die Annahme, dass ein permanentes Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung (Effort-Reward Imbalance, kurz: ERI-Ungleichgewicht) gesundheitlich beeinträchtigend sein kann. Unter Belohnung versteht er das Einkommen, die Anerkennung und Berufsperspektive sowie die Arbeitsplatzsicherheit.

Alle diese Modelle sehen Zusammenhänge zwischen Stressoren der Arbeit und evtl. gesundheitsgefährdenden Folgen. Inwieweit diese aber unter heutigen Konstellationen in der Arbeits- und Lebenswelt noch anwendbar sind, wird von Wissenschaftlern zunehmend hinterfragt (vgl. z. B. Gerlmaier 2002). Denn aktuell bilden ökonomische und berufliche Unsicherheiten, unternehmerisches Denken und hohe, an Kennziffern ausgerichtete Eigenverantwortung gänzlich neue Rahmenbedingungen. Etwa geht das Belastungs-/Beanspruchungsmodell nach Rutenfranz (1981), noch von einem monokausalen Zusammenhang zwischen objektiv messbaren Faktoren und dem Befinden des Menschen aus.

Die herkömmlichen Stressmodelle stehen auch deswegen in der Kritik, weil darin die Arbeitsaufgabe als einziger Auslöser für Stress angenommen würde (Gerlmaier 2002, S. 110). Seinerzeit sei man noch vom Normalarbeitsverhältnis mit all den innewohnenden Sicherheiten ausgegangen. Die heutigen betrieblichen Rahmenbedingungen stellen allerdings einen eigenständigen Stressfaktor dar (Angst vor Downsizing und Arbeitslosigkeit,

²⁵ Das Modell ist später von Hacker (1991) weiterentwickelt worden. Hintergrund war die Überlegung, dass Belastungen von einem Menschen nicht nur passiv angenommen werden, sondern dieser sich damit auseinandersetzt.

Angst den hohen Erwartungen am Arbeitsplatz nicht gerecht werden zu können). Daher entspräche das Modell der Gratifikationskrisen von Siegrist (1996) eher den heutigen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz. Gleichwohl fordert Gerlmaier (2002, S. 109) neue Stresskonzepte, in denen folgende Aspekte mitberücksichtigt werden:

- sozio-ökonomische Stressfaktoren, die sich aus wachsenden Kommunikationsanforderungen ergeben,
- die Notwendigkeit, sich aufgrund wachsender Flexibilisierungsanforderungen immer wieder veränderten Aufgabenkonstellationen zu stellen, in denen auch Phasen der Erwerbslosigkeit eingeplant werden,
- die Fähigkeit, seine Arbeitsbedingungen eigenverantwortlich, und auf die Gesundheit achtend, zu gestalten.

4.1.3 Machen psychische Fehlbelastungen krank?

Auch auf medizinischer Ebene wird der Zusammenhang zwischen belastenden sozialen Umweltfaktoren, darunter auch denen des Arbeitsplatzes und des Gesundheitszustandes kaum noch bestritten (vgl. Hasselhorn 2007, Oppolzer 2010, Ducki 2001). Borgetto (2007) sieht deutliche Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsumfeld und individueller Gesundheit, verweist aber auf die hohe Komplexität und die Wechselwirkungen zwischen der Individualität des Menschen und den erlebten Arbeitsbedingungen. Um dies zu veranschaulichen, betont er die unterschiedliche Bedeutung von Belastung und Beanspruchung auf den Menschen, die zudem europaweit einheitlich definiert ist (ebd.).

*„Eine **psychische Belastung** ist demnach die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Die daraus resultierende **psychische Beanspruchung** umfasst die "unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien (DIN EN ISO 10075-1)“ (vgl. Borgetto 2007, S. 39)*

D. h., so Borgetto (2007), dass weder die Belastung noch die Beanspruchung als solche gesundheitsgefährdend sein können. Ganz im Gegenteil, sie können sogar inspirierend und anregend auf den Menschen wirken. Stress in der Arbeitswelt ist hingegen spezieller und wurde 1996 von einer europäischen Expertengruppe für die EU-Kommission wie folgt definiert:

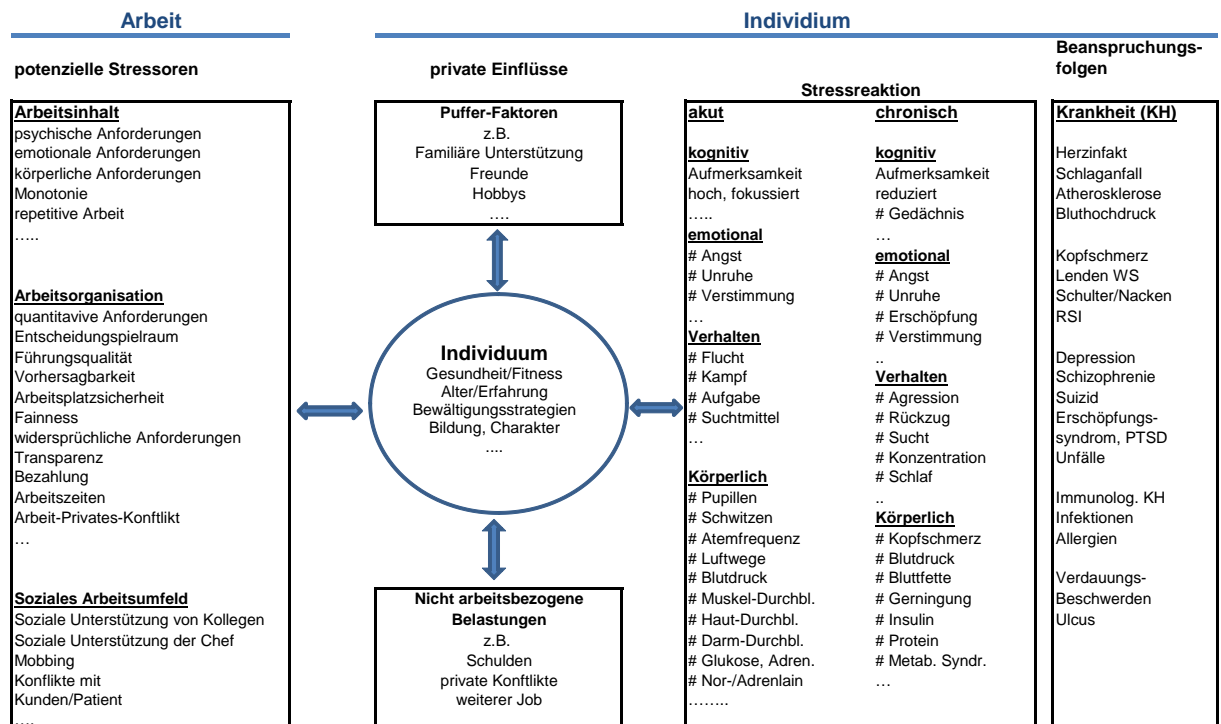
"Arbeitsbedingter Stress lässt sich definieren als Gesamtheit emotionaler, kognitiver, verhaltensmäßiger und physiologischer Reaktionen auf widrige und schädliche Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung. Dieser Zustand ist durch starke Erregung und starkes Unbehagen, oft auch durch

ein Gefühl des Überfordertseins charakterisiert." (EU 2000, nach Hasselhorn 2007, S. 50).

Hasselhorn (2007) verweist darauf, dass auch arbeitsbedingter Stress allein nicht gesundheitsschädigend sei. Denn die Menschen können auf die jeweiligen belastenden Arbeitseinflüsse (Stressoren) je nach Konstitution und vorhandenen Ressourcen, unterschiedlich reagieren. Es gäbe entscheidende Wechselwirkungen zwischen den potenziellen Stressoren einerseits und den individuellen Voraussetzungen andererseits. Wie die folgende Abbildung 10 zeigt, können sich vielfältige Stressoren aus Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation sowie aus dem sozialen Umfeld ergeben. Das Individuum könne hingegen wichtige Ressourcen mitbringen, um solche Stressoren „abzupuffern“. Dazu gehören etwa die familiäre Unterstützung, gute Freunde sowie entspannende oder persönlichkeitsfördernde Hobbys. Dagegen können nicht-arbeitsbedingte Stressoren, wie private Probleme (Scheidung, Krankheit, Schulden), den Arbeits- und Leistungsdruck noch verstärken. Im Idealfall könne auch das Individuum diese Wechselwirkungen austarieren. Gute Gesundheit, körperliche Belastbarkeit, Lebenserfahrung und so genannte „Coping-Strategien“ (Bewältigungsstrategien) erhöhen die Wahrscheinlichkeit, mit Stress besser umgehen zu können (vgl. ebd.).

Prinzipiell ist daher nicht der Stress als solcher von Bedeutung, sondern die Stressreaktion des Menschen (Hasselhorn 2007). Hasselhorn unterscheidet zwischen der akuten und mittelfristigen Reaktion. Akute Reaktionen umfassen kurzfristige physiologische Prozesse des Körpers, welche die Wirkung des Stressors abfedern, z. B. Angst, hohe Adrenalinausfuhr oder starkes Schwitzen. Als mittelfristige Stressreaktionen gelten Schlafstörungen, Kopfschmerzen oder Erschöpfung. Zu erklären seien diese durch die im Körper in Stresssituationen stattfindenden neurohormonalen Aktivierungsprozesse, bei denen vermehrt Stresshormone ausgeschüttet werden.

Abbildung 10: Belastungs-Beanspruchungsmodell für das Zusammenspiel von psychosozialen Arbeitsbedingungen und Krankheit



Quelle: Hasselhorn 2007, S. 56

Eine Stressreaktion alleine macht noch nicht krank. Erst wenn der Körper sich über einen längeren Zeitraum in Stresssituationen befindet und damit dauerhaft Stresshormone ausschüttet (z. B. Testosteron, Adrenalin, Cortisol oder Oxytocin), dann bildet sich im Körper ein Hormonüberschuss. Ein Teil dieser Hormone sind „katabol, d. h. sie bauen Energiere-serven ab, was den Körper auf Dauer entkräftet.“ (Henry 1992 und Siegrist 1996, zitiert nach Hasselhorn 2007, S. 54). Dies beeinträchtigt die Gesundheit und kann zu weiteren Krankheiten führen (ebd.).

Die Zusammenhänge zwischen belastenden Arbeitsbedingungen und dem Auftreten von Krankheiten sind vielfältig. Heute weiß man, so Hasselhorn (2007), dass „(Arbeits-)Stress

- eine neue Krankheit hervorrufen [kann]
- bei einer vorliegenden Krankheit den Ausbruch bzw. Verlauf beschleunigen oder
- vorliegende Krankheitssymptome verstärken [kann]. (ebd., S. 58)

In Bezug auf Stress sind besonders häufig kardiovaskuläre Erkrankungen, muskuloskelettale Erkrankungen, Einflüsse auf das Immunsystem und psychische Beschwerden und Erkrankungen untersucht worden. Es gibt zwar keinen monokausalen Zusammenhang zwischen hohem Arbeitsstress und Herzerkrankungen (Herzinfarkt, Schlaganfall, Angina Pectoris), denn auch Faktoren, wie Rauchen, ungesunde Ernährung und Bewegungsmangel haben hohen Einfluss auf solche Erkrankungen. Aber neurobiologische Ungleichgewichte, die durch permanenten Stress entstehen, können die Wahrscheinlichkeit etwa für kardiovaskuläre Erkrankungen erheblich verstärken (vgl. ebd.).

Auch der Zusammenhang von psychosozialen Arbeitsbelastungen und muskuloskelettalen Beschwerden und Krankheiten (Beschwerden in der Lendenwirbelsäule und dem Schulter-/Nackebereich) wird heute in der Medizin nicht mehr bestritten (ebd., S. 60). Jüngste Studien zeigen, dass besonders ein hohes ERI-Ungleichgewicht²⁶, aber auch Zeitdruck und hohe quantitative Arbeitsanforderungen muskuloskelettale Erkrankungen begünstigen. Ebenso kann das Immunsystem für Stressbelastungen anfällig sein, denn das zentrale Nervensystem interagiert mit dem Immunsystem. Zudem wurde in zahlreichen Studien auch der Zusammenhang zwischen Arbeitsstress und psychischen Erkrankungen (Burnout, Depression) belegt (vgl. ebd.).

Weitgehend unbeachtet blieb in der Forschung bisher der Gender-Aspekt. Nur wenig ist über den Zusammenhang von geschlechtsspezifischen Arbeitsbedingungen einerseits und geschlechtsspezifischen Gesundheitsauswirkungen andererseits bekannt. Ein besonderer Faktor in der Gesundheit von Frauen ist die Doppelbelastung von Familie und Beruf. Berufstätige Mütter haben deutlich weniger Zeit als Männer zur Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen, für die Erholung oder gar für ein Hobby. Viele leiden unter chronischem Schlafmangel und/oder sind frustriert, weil sie den Anforderungen von Familie und im Beruf nicht zu ihrer Zufriedenheit nachkommen können. Diese Doppelbelastungen würden, so Habermann-Horstmeier (2007) von Arbeitsmedizinern oftmals nicht wahrgenommen. Auch die Anfälligkeit für gesundheitliche Störungen ist bei Frauen anders als bei Männern. Während Frauen oft an Kopfschmerzen, Depressionen oder psychischen Erkrankungen leiden, seien Männer häufiger von Sucht betroffen (ebd.).

In Bezug auf ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme ist auch die Frage nach den Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten in der Arbeit von Bedeutung. Generell galten lange Zeit hohe Entscheidungsspielräume in der Arbeit als gesundheitsförderlich. Wenn

²⁶ ERI-Ungleichgewicht: Effort-Reward Imbalance, ein permanentes Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung (Siegrist 1996).

Arbeitnehmer also ausreichende Handlungsspielräume hätten, könnten Stressfaktoren besser verarbeitet werden, so die Auffassung. In späteren empirischen Studien konnte dieses jedoch nicht bestätigt werden (Leitner 1999). Heute werden diese Spielräume im Zuge der neuen Managementkonzepte sogar verstärkt eingeräumt, die Arbeitsbelastungen nehmen aber keinesfalls ab. Die Klagen von Beschäftigten über zu großen Verantwortungs- und Zeitdruck und abnehmender Lebensqualität nehmen zu. Krause (2007) beobachtet hier aus arbeitswissenschaftlicher Sicht paradoxe Entwicklungen, hatte man doch schon im Rahmen der Debatte um eine Humanisierung der Arbeitswelt (HdA) in den 1970/80er Jahren "dezentrale, flexible Organisationsstrukturen mit weitgehenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für die Mitarbeiter gefordert" (Krause 2007, S. 247).

Gerlmaier (2002) gibt zu bedenken, dass neben den ganzheitlichen Arbeitsaufgaben auch die Kontrollmechanismen an diesen Arbeitsplätzen zugenommen haben. Kennziffernorientierte Leistungspolitik spielt seither in den Unternehmen eine übergeordnete Rolle. Dazu gehören kennziffernorientierte Zielvereinbarungen oder die Androhung von Outsourcing bei Nichterreichen von vereinbarten Quoten. Die neuen Freiheiten werden folglich durch engmaschige ökonomische Ergebniskontrollen wieder eingeschränkt.

4.1.4 Der Einfluss von betrieblichen Rahmenbedingungen auf die Gesundheit

Hasselhorn (2007) hebt die betrieblichen oder arbeitnehmerrechtlichen Rahmenbedingungen von Beschäftigten als Stress verstärkend hervor: dazu gehören z. B. Personen mit drohendem Arbeitsplatzverlust, den so genannten "Survivors" aus Entlassungswellen (Weiss/Udris 2005), oder prekär Beschäftigte. Für ihn sind diese Rahmenbedingungen in der heutigen Stressforschung noch nicht ausreichend berücksichtigt. Hasselhorn (2007) geht davon aus, dass bestimmte Berufsgruppen besonders für arbeitsbedingte psychische Erschöpfung prädestiniert sind. Dabei handelt es sich um Personengruppen, die kontinuierlich mit Menschen arbeiten und mit ihnen kooperieren, andererseits aber auch zwingend auf deren Kooperation angewiesen sind, die ihnen wiederum nicht entgegengebracht wird.

Krause (2007) verweist darauf, dass sich auch die Arbeitsorganisation auf das Verhalten und das Erleben der Organisationsmitglieder auswirken kann. Daneben beeinflusst auch die jeweilige Arbeitsaufgabe eines Beschäftigten (der Entscheidungs- und Handlungsspielraum, die Anzahl an Kundenkontakten, der Zeitdruck oder die Qualifikationserfordernisse das Befinden der Beschäftigten (ebd., S. 242). Dazu gehört der inhaltliche, räumliche und zeitliche Ablauf des betrieblichen Geschehens (Arbeitszeitgestaltung, Informationsfluss, Einzel- oder Gruppenarbeit, etc.). Aus der Arbeitsorganisation resultierende psychosoziale Belastungen seien beispielsweise (vgl. Krause 2007, S. 249 bis 251):

- häufige Störungen und Unterbrechungen (besonders, wenn gleichzeitig Projekttermine einzuhalten sind),
- Nacht- und Schichtarbeit
- flexibilisierte Arbeitsstrukturen, die bis ins Privatleben hineinreichen, z. B. Arbeit auf Abruf,
- (zu hohe) Verantwortung für das Arbeitsergebnis (besonders, wenn Rahmenbedingungen nicht beeinflussbar sind oder wichtige Informationen nicht fließen).

Zudem hat die Kultur einer Organisation nach Krause (2007) Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten, denn diese prägt das soziale Miteinander im Unternehmen. Dazu gehören das Führungsverhalten, die Leistungskultur, das Verhalten der Kollegen und die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten, aber auch die (arbeitsorganisatorische) Bereitstellung von Besprechungs- und Sozialräumen.

Gerade die neuen Formen der Arbeitsorganisation (Vertrauensarbeitszeit, Projektarbeit) können durch ihre hohe Output-Orientierung zu einer Entgrenzung von Arbeit und Leben und damit zu einer verminderten Erholungsfähigkeit führen (Krause 2007).

4.1.5 Die steigende Bedeutung gesunderhaltender Potentiale (Salutogenese) in der Arbeitsmedizin

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse, dass der Gesundheitszustand der Beschäftigten sehr wohl von deren Arbeitsbedingungen abhängig ist, diese Arbeitsbedingungen aber nicht immer beeinflussbar sind, gewinnt das Modell der Salutogenese an Bedeutung.

Standen noch vor einigen Jahren die krankmachenden Potenziale in der Arbeitsmedizin im Vordergrund, so bezieht man heute mehr und mehr auch die Faktoren ein, die den Menschen in der Arbeitswelt gesund erhalten. Vor allem in der Medizinsoziologie spielen die gesunderhaltenden Potentiale eine große Rolle: im Modell der Salutogenese von Antonovsky (1997) werden die Zusammenhänge von sozialen Faktoren auf die Gesundheit betont. Es handelt sich um einen eigenständigen medizinsoziologischen Ansatz zur Erklärung von Krankheit und Gesundheit. Demnach gibt es keine klaren Grenzlinien zwischen Krankheit und Gesundheit, sondern einen von vielen körperlichen und sozialen Faktoren abhängigen fließenden Übergang. Dabei spielen die Risikofaktoren, das Spannungsmanagement und die Widerstandsressourcen eine große Rolle. Dazu gehört zum Beispiel der Kohärenzsinn, der für die individuelle Wahrnehmung und Interpretation äußerer Ereignisse steht. Dieser Sinn steht (nach Borgetto 2007) für die

- Verstehbarkeit der Ereignisse,
- das Vertrauen, etwas erreichen zu können,
- hohe persönliche Bedeutung des zu Erreichenden.

Auch eine soziale Unterstützung kann das gesundheitliche Risiko, das mit einem Übermaß an psychischen Belastungen einhergeht, signifikant reduzieren. Andersherum stellt soziale Isolation einen eigenen Risikofaktor dar, der das Gesundheitsrisiko erhöhen kann. Diese soziale Unterstützung ist nach Borgetto (2007, S. 41) in drei Dimensionen von besonderer Bedeutung:

- die emotionale Dimension der sozialen Unterstützung (Vertrauen, gegenseitige Wertschätzung)
- die kognitive Dimension (Ratschläge, Informationen von anderen)
- die instrumentelle Dimension (zeitliche Präsenz, Mitarbeit, finanzielle Unterstützung).

Neben dem Kohärenzsinn und der sozialen Unterstützung wirken sich auch die Persönlichkeit (personale Kontrolle, also die persönliche Wertschätzung) auf das Stresserleben aus. Dazu gehören auch eine optimistische Grundhaltung und eine hohe Selbstwirksamkeit (ebd.).

Nicht nur in der Medizinsoziologie, auch in der Psychologie spielen in Bezug auf Stress die Bewältigungsstrategien des Individuums eine große Rolle. Die Vermittlung unterschiedlicher Coping-Strategien zielt darauf ab, mit belastenden Anforderungen besser umzugehen. Schädigende Umweltbedingungen sollen minimiert, das emotionale Gleichgewicht der betroffenen Person wiederhergestellt und soziale Beziehungen wieder stabilisiert werden (vgl. Bandura 1977). Der Ansatz der Salutogenese wird seit einigen Jahren in der Betrieblichen Gesundheitsförderung verfolgt, um Stressbelastungen präventiv zu begegnen.

Diese Ausführungen in Kapitel 4.1. sollten deutlich gemacht haben, dass es einen Zusammenhang zwischen den Arbeitsbelastungen der Beschäftigten und deren Gesundheit gibt. Inwieweit diese Arbeitsbelastungen regulierbar sind, soll im Folgenden erläutert werden.

4.2 Regulierung von Arbeitsbedingungen

Arbeitsbelastungen zu regulieren ist historisch nicht neu, thematisierte aber vor allem den Schutz vor Arbeitsunfällen oder die Reduzierung von körperlicher Belastung. Die Idee zum Arbeitsschutz entwickelte sich in Zeiten der Kinderarbeit in Preußen im 19. Jahrhundert. Seit dem Jahr 1839 sollten die Kinder durch das preußische Regulativ vor körperlicher Ausbeutung und vor Arbeitsunfällen geschützt werden (vgl. Lampert/Althammer 2004). Die sich daraus ableitende preußische Gewerbeordnung verpflichtete die Arbeitgeber, Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten zu ergreifen. Mit der Verabschiedung des Unfallversicherungsgesetzes im Jahr 1884 unter Bismarck wurden die ersten Berufsgenossenschaften gegründet, die sich sodann auch intensiver mit so genannten Berufskrankheiten auseinandersetzten (ebd.). Mittlerweile ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz in den entwickelten Industrienationen weitreichend reguliert, und vielfach auch auf den Aspekt der psychischen Arbeitsbelastungen erweitert, wie die folgenden gesetzlichen Grundlagen verdeutlichen sollen.

4.2.1 Gesetzliche Regelungen zu Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz

Das Recht auf körperliche Gesundheit und damit auch der Schutz vor entsprechenden Beeinträchtigungen durch gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen ist in Deutschland sowie in Europa ein garantiertes Grundrecht (Art. 2 II Grundgesetz, vgl. Kohte 2011). In der europäischen Grundrechte Charta wird das Recht auf gesunde, sichere und würdige Arbeitsbedingungen garantiert (Art. 31 u.a., ebd.). Auch die Europäische Rahmenrichtlinie 89/391 EWG über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz fordert von den Arbeitgebern den Schutz vor übermäßigen mentalen Belastungen (vgl. de Paoli 2012). In der vergangenen EU-Gemeinschaftsstrategie 2007-2012 unter Nr. 7.2 „Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz“, wurde festgeschrieben, dass spezielle Initiativen zur Prävention psychischer Probleme am Arbeitsplatz in die nationalen Strategien aufgenommen werden (vgl. Kohte 2011, 2012).

Das Arbeitsschutzgesetz

In Deutschland verpflichtet u.a. das Arbeitsschutzgesetz den Arbeitgeber zur Vermeidung gesundheitlicher Gefahren. Ziel des Gesetzes ist es, die Gesundheit aller Beschäftigten durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern. Seit 1996 fallen unter den Schutz der Gesundheit auch Gefährdungen durch arbeitsbedingten Stress (vgl. Pieper 2011). Der Arbeitgeber hat, wie aus dem Arbeitsschutzgesetz abzuleiten ist, alle erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten und zu verbessern. Der Präventionsgedanke wird im ArbSchG über die so genannten Gefährdungsbeurteilungen auch durch das

Arbeitsschutzgesetz verfolgt.²⁷ Sie sind seit 1996 das zentrale Element im Arbeitsschutzgesetz. Eine der grundlegenden Aufgaben dabei ist es, mögliche Gefährdungen für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten festzustellen. Demnach sind alle Arbeitgeber - unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen (§ 5 ArbSchG). Arbeitsraum, Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe, Arbeitsumgebung müssen dabei beurteilt werden. Ebenso sollen Arbeitsabläufe, Arbeitsverfahren, Arbeitszeit und Qualifikation hinsichtlich möglicher Gefährdungen analysiert werden (vgl. Ahlers/Brussig 2005). Darauf aufbauend sollen Verbesserungsmaßnahmen ermittelt werden, die Schritt für Schritt die gesundheitlichen Gefährdungen minimieren sollen. Der Arbeitgeber kann jedoch – und tut dies im Allgemeinen auch – die Aufgabe delegieren, z. B. an eine Fachkraft für Arbeitssicherheit, den Betriebsarzt oder die Berufsgenossenschaften (bei Kleinbetrieben). Weil Belastungen von Mensch zu Mensch unterschiedlich wahrgenommen werden, sind bei der Gefährdungsbeurteilung Faktoren wie Alter, Geschlecht und Art des Arbeitsverhältnisses (z. B. Befristung) zu berücksichtigen – entweder im individuellen Gespräch mit dem Beschäftigten oder mit „geschultem“ Auge des mit der Beurteilung beauftragten Akteurs.²⁸

Gefährdungsbeurteilungen haben im Arbeits- und Gesundheitsschutz eine besondere Bedeutung. Diese stellen das einzige verbindliche gesetzliche Instrumentarium dar, welches psychische Belastungen aufdecken, thematisierbar und damit handhabbar und folglich senken könnte. Unternehmen sollen über dieses Instrument dazu bewegt werden, sich aktiv mit den jeweiligen Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten auseinander zu setzen. Mit der Wahrnehmung und Analyse konkreter Arbeitsbelastungen sollen die körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz aufgedeckt und reduziert werden. Über einen dauerhaften und prozessualen Ansatz sollen die Fehlbelastungen auf Dauer so gering wie möglich gehalten werden.

Wie die Empirie jedoch beweist, sind die meisten Unternehmen – vor allem hinsichtlich der psychischen Belastungen - damit überfordert (zu den Gründen vgl. Ahlers/Brussig 2005). Die angestrebten ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen, d. h. solche, in denen sowohl körperliche wie auch psychische Arbeitsbelastungen (z. B. Belastungen durch schlechtes Führungsverhalten, zu knappe Zeitvorgaben oder häufige störende Unterbrechungen) berücksichtigt werden, sind in den Betrieben kaum vorzufinden. Nur rund die Hälfte aller Betriebe in der Privatwirtschaft (mit Betriebsräten und ab 20 Beschäftigten) haben seit 1996 wenigstens einmal Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt. Nur 23,3% der Betriebe haben in ihren Gefährdungsbeurteilungen auch psychische Belastungen berücksichtigt. Damit ist nicht einmal jeder vierte Betrieb den Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes gerecht geworden (vgl. Ahlers 2011, Ahlers/Brussig 2005). Die Gründe sind vielfältig und werden im Weiteren noch analysiert. Mit diesen Zahlen wird bereits

²⁷ Der Präventionsgedanke wird auch durch das Sozialgesetzbuch (SGB V) verfolgt. Insbesondere über den § 20 SGB V wird den Arbeitgebern eine Verantwortung für die arbeitsplatzbedingte Gesundheit der Beschäftigten übertragen.

²⁸ vgl. auch Ahlers/Brussig 2005.

deutlich, dass das Ziel von Gefährdungsbeurteilungen, nämlich auch die „modernen“, - durch zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck entstehenden Arbeitsbelastungen - ins Blickfeld zu nehmen, nicht erreicht wird.

Bildschirmarbeitsverordnung

Die Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) ist eine Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten. Neben den darin reglementierten Untersuchungen der Augen und des Sehvermögens (§6 BildscharbV), sind darin auch die Vermeidung psychomentaler Fehlbelastungen ein Thema (vgl. Pieper 2011). So verpflichtet § 5 der Verordnung die Arbeitgeber, die Tätigkeit von Bildschirmarbeitern so zu organisieren, dass sie regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder Pausen unterbrochen wird. Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber nach § 3 BildscharbV „die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“ (ebd., S. 556).

Das Arbeitszeitgesetz

Das deutsche Arbeitszeitgesetz (ArbZG) reguliert Arbeits- und Pausenzeiten von Beschäftigten. Nach der Grundregelung in § 3 ArbZG darf die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer acht Stunden nicht überschreiten (vgl. Pieper 2011). Unter bestimmten Voraussetzungen kann sie auf bis zu zehn Stunden verlängert werden. Jedoch nur dann, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. Es setzt Mindestruhepausen während der Arbeitszeit fest. Auch die Arbeitsruhe an Sonn- und Feiertagen ist darin verbindlich geregelt. Gesetzlich vorgeschrieben ist auch, dass Beschäftigten, welche länger als sechs Stunden arbeiten, eine im Voraus fest stehende Ruhepause von mindestens 30 Minuten zu gewähren ist (§4 ArbZG). Bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden muss die Ruhepause mindestens 45 Minuten betragen. Das Gesetz ist für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sowie für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verbindlich (vgl. Pieper 2011).

Neben den gesetzlichen Regulierungen zum Arbeitsschutz, stützen auch gesetzliche Regulierungen zur betrieblichen Interessenvertretung die Möglichkeiten der Betriebsräte, sich für bessere Arbeitsbedingungen stark zu machen.

4.2.2 Die betriebliche Interessenvertretung

International gesehen ist Deutschland für seine starken Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte bekannt, die sich vorwiegend auf das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) stützen. Gewerkschaften und Betriebsräte haben es sich seit jeher zur Aufgabe gemacht, die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten zu optimieren. Dazu gehört die Verhandlung

von gerechten Löhnen und Arbeitszeiten, aber auch der Einsatz für gute Arbeitsbedingungen. Jüngere Gewerkschaftskampagnen, wie „Gute Arbeit“ oder „Meine Zeit ist mein Leben“ sowie auch der DGB-Index „Gute Arbeit“ verdeutlichen dieses Handlungsfeld. Blume et al. (2011) sehen Betriebsräte als „Anwälte“ der Beschäftigten, die unter anderem dem Thema Gesundheit im Betrieb einen angemessenen Stellenwert geben und die betriebliche Gesundheitspolitik vorantreiben können. Gleichzeitig sehen die Autoren in dem derzeitigen deutschen Arbeitsschutzsystem aber auch eine deutlich „Verbetrieblichung“ des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (vgl. ebd.), weil es besonders hinsichtlich psychischer Arbeitsbelastungen wenig konkrete Vorgaben gäbe und dem Arbeitgeber damit einen hohen Handlungsspielraum in der Ausgestaltung der rechtlichen Vorgaben erlaube. Dieses wiederum sei nicht zwangsläufig nachteilig für die Arbeit der Betriebsräte, denn es räumt den Betriebsräten vielerlei Möglichkeiten für Initiativen bzw. auch für Mitbestimmung ein. Betriebsräte können demnach jederzeit aktiv werden und Maßnahmen zur Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes vorschlagen. Wie Auswertungen vergangener WSI-Betriebsrätebefragungen allerdings zeigen, sehen Betriebsräte in der Gestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, vor allem in der Reduzierung des Leistungsdrucks der Belegschaften die größten Schwierigkeiten in der Betriebsratsarbeit ist (vgl. Schäfer 2005, Ahlers/Brussig 2004). Sie fühlen sich in kaum einem anderen Themenbereich so überfordert, wie bei der Implementierung eines qualitativ hochwertigen betrieblichen Gesundheitsschutzes, geschweige denn der Bewältigung psychischer Belastungen in den Belegschaften (vgl. Ahlers/Brussig 2005). Es gibt wenig konkrete Handlungshilfen zur Bewältigung psychischer Belastungen, auf die sich Betriebsräte hier stützen könnten. Bisherige Ansätze der Mitbestimmung zur Leistungsüberwachung („Stress-Barometer“ oder „Arbeitszeit-TÜV“) konnten sich bisher nicht flächendeckend durchsetzen. Gleichwohl verweist etwa Haipeter (2006) darauf, dass gerade auf Grund der starken Mitbestimmungsmöglichkeiten in Deutschland gute Voraussetzungen vorliegen, um die Durchsetzung einer reinen Unternehmenslogik zu verhindern. Schließlich sind die Arbeitsbedingungen im deutschen System der industriellen Beziehungen durch Arbeitsgesetze und Tarifverträge geregelt und teilweise mitbestimmungspflichtig. Von hoher Bedeutung ist dabei der § 87 Absatz 1 Ziffer 7 BetrVG. Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gefährdungsbeurteilung.²⁹ Wie bereits verdeutlicht, werden Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen derzeit als das (!) Instrumentarium angesehen, das in der Lage ist, auch die (psychischen) Belastungen aufzugreifen, die durch die Arbeitsorganisation oder durch den Arbeitsdruck entstehen. Da das Arbeitsschutzgesetz dem Arbeitgeber in vielen Bestimmungen und Ausführungen (auch bei der Gefährdungsbeurteilung) viel Spielraum in der Umsetzung bietet, ergeben sich für Betriebsräte weitgehende Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Er kann darauf drängen, dass die psychische Gesundheit der Beschäftigten in Gefährdungsbeurteilungen berücksichtigt wird (vgl. Gäbert/Satzer 2013). Blume et al. (2011) betonen, dass Betriebsräte hier im Idealfall den „Motor“ darstellen, um Prozesse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz durchsetzen zu können.

²⁹ BAG-Entscheidung vom 8.6.2004, Aktenzeichen: Az. 1 ABR 13/03 und BAG-Entscheidung vom 15. Januar 2002, AZ: 1 ABR 13/01

Es offenbaren sich also viele Optionen und dennoch auch ein erkennbares Defizit zwischen den gesetzlichen Möglichkeiten der deutschen Mitbestimmung und der eigentlichen Umsetzung dieser Rechte.

4.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde deutlich, wie komplex sich der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und Gesundheit verhält. Den Statistiken zufolge steigen psychomentele Arbeitsbelastungen unter den Beschäftigten an. Ob dies aber zwangsläufig mit den sich verändernden Arbeitsanforderungen zu tun hat, bleibt ungeklärt. Die Gründe für diese Unklarheit liegen vermutlich sowohl an veränderten Arbeitsbedingungen als auch an einer stärkeren gesellschaftlichen Sensibilisierung für Stressbelastungen. Es wird aber auch deutlich, dass die herkömmlichen Belastungskonzepte, die in der Wissenschaft zur Erklärung von Fehlbelastungen herangezogen werden, um zahlreiche neue Rahmenbedingungen an den Arbeitsplätzen – aber auch um das individuelle Ressourcenpotenzial der Beschäftigten - ergänzt werden sollten. Zum Beispiel können sich Beschäftigte immer weniger auf geregelte Arbeits- und Erholungszeiten und vor allem auf berufliche Sicherheit einstellen. Damit haben sich nicht nur die Arbeitsanforderungen und -belastungen, sondern auch die betrieblichen Rahmenbedingungen spürbar verändert und stellen einen eigenen Belastungshintergrund dar.

Ungeachtet dessen ist das Thema in der Wissenschaft (vor allem auch in der Arbeitsmedizin und der Psychologie) von steigendem Interesse. Die Unternehmen brauchen gesunde und leistungsfähige Beschäftigte, damit flexible und selbstorganisierte Arbeitssysteme ihre volle Wirkung entfalten können. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsprävention werden dadurch für die Unternehmen immer wichtiger.

Betrachtet man die Gesetzeslage, dann fällt auf, dass psychische Arbeitsbelastungen kaum reguliert werden. Zwar verfolgt das Arbeitsschutzgesetz das Ziel, auch psychische Gefährdungen zu erheben, aufzuarbeiten und damit schrittweise zu minimieren. Aber bisherige Ergebnisse zeigen, dass nur ein Bruchteil der Unternehmen diesem gesetzlichen Auftrag folgt (Ahlers/Brussig 2005). Auch das Arbeitszeitgesetz findet in einige Branchen, wie in den IT/Software-Betrieben, kaum noch Beachtung (vgl. Boes, Kämpf & Trinks 2011). Überlange Arbeitszeiten sind nicht nur dort die Regel. Betriebsräte sind besorgt über den hohen Leistungsdruck in den Belegschaften, aber fühlen sich gleichzeitig überfordert, hier regulierend einzugreifen. Gleichwohl muss allerdings bedacht werden, dass das deutsche System der industriellen Beziehungen – wie in kaum einem anderen Land - auch durch Arbeitsgesetze und Tarifverträge geregelt ist und die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte hoch sind. Vor diesem Hintergrund sollte eine Gestaltung von guten Arbeitsbedingungen möglich sein.

5 Hypothesen und Fragen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt wurde, stellen neue Formen der Arbeitsorganisation, welche nicht mehr die geleistete Arbeitszeit, sondern den Output (Ergebnis/Ertrag) in den Vordergrund stellen, die Akteure der Arbeitsgestaltung vor große Herausforderungen. Die neuen und offenbar immer schwerer zu gestaltenden Leistungsbedingungen sind vermutlich eine Folge der hochgradig geforderten Flexibilität der Beschäftigten und deren hoher Eigenverantwortung für das Arbeitsergebnis. Diese Anforderungskonstellation könnte ein Auslöser für die beschriebenen steigenden psychischen Arbeitsbelastungen sein. Es entsteht zudem der Eindruck, dass die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszeiten unter diesen Bedingungen kaum noch zu regulieren sind – oder anders formuliert, dass die bisherigen Regulierungsmechanismen grundsätzlich überdacht werden müssen.

Mit Blick auf frühere Forschungsbefunde wird deutlich, dass die Zunahme ergebnisorientierter Arbeitssysteme in der Wissenschaft keinesfalls nur negativ oder einseitig positiv betrachtet wird. Während die Wirtschaftswissenschaften und die Arbeits- und Organisationspsychologie die Vorteile und gesundheitsförderlichen Aspekte dieser Arbeitsformen diskutieren, stehen bei den Soziologen (allen voran die Industrie- und die Familiensoziologie) die Gefahren und Herausforderungen flexibler und selbstorganisierter Arbeitssysteme im Vordergrund. Dabei spalten sich die Geister zwischen Vermarktlichungsfatalismus, also dem Negieren jeglicher Gestaltbarkeit von Arbeitszeit und Leistungsbedingungen, wenn die Leistung der Beschäftigten an Zielen ausgerichtet ist - und der Idee um schützende „Leitplanken“ und „Haltegriffen“ (Lehndorff 2003), die auch in einer entgrenzten Arbeitswelt Halt bieten sollen. Trotz dieser unterschiedlichen Sichtweisen auf eine ergebnisorientierte Leistungssteuerung beklagen alle Forschungsdisziplinen die fehlende breite Empirie, mit der sich die Vor- und Nachteile „ergebnisorientierter Arbeitssysteme“ besser analysieren lassen könnten. Denn in den meisten der vorgestellten Fallstudien handelte es sich um branchenspezifische Analysen. Daher bleibt auch unklar, ob es sich bei den herausgearbeiteten Belastungskonstellationen in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen um Branchenphänomene handelt oder ob diese auch branchenübergreifend zu beobachten sind. Die hier zu prüfenden Forschungshypothesen sind drei thematischen Ebenen zuzuordnen. Teil I behandelt die Verbreitung von Betrieben, in denen die Beschäftigten selbstorganisiert und flexibel arbeiten. In Teil II werden Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Ergebnisorientierung in der Arbeit hergestellt. In Teil III geht es dann um die Regulierung von Arbeitsbelastungen in flexiblen und selbstorgani-

sierten Arbeitssystemen. Die für diese Dissertationsarbeit aufgestellten Hypothesen sollen im Folgenden vorgestellt und auf quantitativer Ebene empirisch getestet werden.

I. Verbreitung von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen

Mit Blick auf die vorgestellten Studien in Kapitel 3 verdichtet sich der Eindruck, dass flexible und selbstorganisierte Arbeit vor allem typisch für die IT-Branche sowie für Kreditinstitute und Versicherungen sei. Auch der Diskurs in der Industriesoziologie wird im wesentlichen mit Blick auf hochqualifizierte Berater und Entwickler geführt, die zudem in kundennahen Dienstleistungsbereichen tätig sind. Die Synopse in Tabelle 3 zeigt allerdings, dass auch andere Branchen in Bezug auf Flexibilisierung und Selbstorganisation untersucht wurden (z. B. der Einzelhandel, die Deutsche Bahn oder das Gesundheitswesen). Sind dies Ausnahmen? Zeigen sich die typischen Leistungs- und Entgrenzungstrends auch andernorts? Um dies zu klären, soll zunächst einmal die Frage nach der Verbreitung ergebnisorientierter Arbeitssysteme aufgestellt werden. Die damit in Verbindung stehende Hypothese lautet:

Hypothese 1: Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind nur in wenigen, spezifischen Branchen anzutreffen, wie z. B. in Finanzdienstleistungen oder in der IT-Industrie.

II. Arbeitsbedingungen von Belegschaften in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen

1. Die Befunde aus Kapitel 3 verweisen auf spezielle Arbeitsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Diese werden als sehr ökonomisiert und marktnah beschrieben und gehen auch oft mit einem veränderten Leistungsdenken bis hin zur Selbstausbeutung daher. Es ist zu vermuten, dass dieses leistungseffiziente Denken und Handeln der Beschäftigten nicht nur über Zielvereinbarungen und Kennziffern, sondern auch beispielsweise über leistungsabhängige Einkommensbestandteile, Vertrauensarbeitszeit, Projektarbeit oder auch Benchmarking-Systeme erreicht wird. Es steht also zu vermuten, dass weitere flexible Arbeits- und Steuerungsformen angewandt werden, weil diese in ihren ureigenen Mechanismen (wie Marktnähe und Kundenorientierung), die Flexibilisierung und Selbstorganisation der Beschäftigten noch verstärken. Diese Rahmenbedingungen schaffen ein verändertes leistungspolitisches Umfeld, das die Beschäftigten motivieren und damit leistungssteigernd wirken soll.

Hypothese 2.1: In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen werden überdurchschnittlich häufig neue Arbeits- und Organisationsformen, wie Projektarbeit, Benchmarking oder Profit-Center eingesetzt.

2. In nahezu allen Studien zu flexiblen und selbstorganisierten Arbeitssystemen wird die hohe Bedeutung von zeitgleich stattgefundenen Umstrukturierungen für die Beschäftigten beschrieben. Besonders deutlich wird dies bei Kratzer et. al (2011). Hier wird beobachtet, dass die so genannte „Permanente Reorganisation“ die Gestaltung flexibler und selbstorganisierter Arbeit erschwert, weil Betriebsräte sich verständlicherweise in erster Linie um die Sicherung der Arbeitsplätze kümmern, und der Gesundheitsschutz außen vor bleibt. Zudem erhöht die Vielzahl der Umstrukturierungen samt der Beschäftigungsunsicherheit und der beruflichen Ungewissheit offensichtlich die ohnehin hohen Belastungen. Stattgefundene Umstrukturierungen sollten deshalb in ihren Wechselwirkungen mit den Arbeitsbelastungen in den Belegschaften gezielt in den Blick genommen werden. Umstrukturierungen werden in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen vermutlich häufiger zu beobachten sein. Da Umstrukturierungen in erster Linie mit dem Ziel der Effizienz- und Flexibilitätssteigerung durchgeführt werden, untermauert dieser Befund auch den stetigen Kostendruck, den die Unternehmen an ihre weiteren Betriebseinheiten weitergeben.

Hypothese 2.2: In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen wird überdurchschnittlich häufig umstrukturiert.

3. Die Diskussion um Subjektivierung von Arbeit und um die Selbstorganisation von Beschäftigten wird hauptsächlich für Wissensberufe geführt. Auch die in Kapitel 3 dargestellte Synopse macht dies deutlich. Daher ist davon auszugehen, dass in den betreffenden Branchen und Betrieben hauptsächlich Akademiker und gut ausgebildete Fachkräfte zu finden sind. Allein die Notwendigkeit, Marktanforderungen eigenständig einschätzen zu können und eine hohe Eigenverantwortung zu übernehmen, sollte eine zentrale Bedingung für ergebnisorientiertes Arbeiten sein.

Hypothese 2.3: Der Anteil von hoch qualifizierten Beschäftigten ist in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen besonders hoch.

4. Ein durchgängiger Befund der bisherigen Studien zur Subjektivierung, Selbstorganisation und Flexibilisierung ist die Ambivalenz, die die betroffenen Beschäftigten immer wieder beschreiben (vgl. etwa bei Kratzer 2003 oder Jurczyk et al. (2009). Die Ergebnisorientierung kann zu Ambivalenzen in der Arbeitsorientierung, zu Konflikten in der Person und somit zu höheren Arbeitsbelastungen der Beschäftigten führen. Auf der einen Seite sind sie geneigt, exzellente Arbeitsergebnisse zu erbringen – auf der anderen Seite ist dies oft nur dann möglich, wenn Zugeständnisse an die eigene Arbeits- und Lebenszeit und an die Gesundheit gemacht werden. Es kommt zu einer Intensivierung und Extensivierung der Arbeitszeit, höherer Arbeitsbelastung und steigendem Arbeitsdruck. Das Phänomen der „interessierten Selbstgefährdung“ (Peters 2011) bei Beschäftigten wäre eine Folge dieser erlebten Ambivalenz. Die Beschäftigten unterlaufen freiwillig Pausen- und Arbeitszeitregelungen, weil die Arbeit als herausfordernd erlebt wird. Auch wird höherer Erfolgs- und Leistungsdruck akzeptiert. Mit Blick auf die folgende Analyse ist daher davon auszugehen, dass psychische Fehlbelastungen, wie

Zeit- und Verantwortungsdruck und überlanges Arbeiten hier signifikant häufiger zu beobachten sein werden.

Hypothese 2.4: Es ist ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen und Termin- und Zeitdruck, hohem Arbeitsvolumen und hoher Eigenverantwortung zu erwarten.

III. Regulierung von Arbeitsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen

1. Eine Folge der ambivalenten Arbeitsbedingungen mit all ihren Vor- und Nachteilen könnte die schwierige Regulierbarkeit der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit sein. Weil sich die Beschäftigten ihre Arbeit selbst einteilen und Leistungsziele in Teilen selbst stecken, werden die Arbeitsbelastungen oft ignoriert bzw. individualisiert. Die Belastungen werden – wohl wissend, dass sie ihrer Gesundheit nicht gut tun, in Kauf genommen (vgl. Gerlmaier/Latniak 2012). Diese engagierte Grundeinstellung ist zwar nachvollziehbar, verträgt sich aber nicht mit der klassischen Regulierung (der Arbeitszeit und des Arbeitsschutzes). Die hier beschriebenen ergebnisorientiert geführten Arbeitssysteme zielen bewusst auf die Leistungsorientierung der Beschäftigten. Wenn es gilt, messbare kennziffernorientierte Arbeitsergebnisse zu erreichen, dann bekommt die Erreichung des Arbeitsziels einen höheren Stellenwert als die geleistete Arbeitszeit. Im Extremfall lässt sich die Leistung von Beschäftigten über Kennziffern direkt miteinander vergleichen, so dass ein Wettbewerb um die beste Leistung die Unternehmenskultur beherrscht. In der Konsequenz identifizieren sich viele Beschäftigte (auch mit Blick auf eine gewünschte berufliche und soziale Anerkennung!) eher mit ihrer Leistungsperformance, als dass sie sich kritisch mit überlangen Arbeitszeiten auseinandersetzen. Eine formelle Regulierung von Arbeitszeiten wird unter diesen Umständen erschwert. Es ist daher davon auszugehen, dass in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen die Beschäftigten oft nach ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Performance klassifiziert werden („High-Performer und Low-Performer“).

Hypothese 3.1: Es ist ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Merkmal „Betrieb mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen“ und dem Merkmal „Klassifizierung von Beschäftigten nach ihrer Leistung“ zu erwarten.

2. Mit Blick auf die bisherige Literatur verfestigt sich der Eindruck, dass sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte und Akteure des Gesundheitsschutzes den Leistungsdruck als solchen als gegeben ansehen (z. B. Marrs 2008 oder Haubl/Voss 2009). Gleichzeitig allerdings glänzen gerade die großen Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen mit ausgefeilten betrieblichen Programmen zur Gesundheitsförderung. Darin wird oftmals die Gesundheit der Beschäftigten als wichtige Säule des Personal-

managements angesprochen. Angeboten werden daher vielfältige Angebote zur Entspannung, zur Stressreduzierung und zur gesunden Ernährung. Die Arbeitsbelastungen ergebnisorientierter Arbeitssysteme, wie Arbeitsverdichtung sowie Termin- und Leistungsdruck, werden dabei allerdings nicht als konkrete gesundheitliche Gefährdung wahrgenommen und stattdessen leichtfertig als nicht regulierbarer Sachzwang behandelt. Die angebotenen Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung eignen sich in der Praxis wenig, um diese Belastungen einzudämmen. Auch der 1996 reformierte gesetzliche Arbeits- und Gesundheitsschutz führt bisher nicht zur Verminderung der Arbeitsbelastungen in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Er wird damit seinen Ansprüchen, die psychomentalen Arbeitsbelastungen zu erfassen, (noch) nicht gerecht. Kratzer et al. (2011) machten deutlich, dass ein zukunftsweisender betrieblicher Gesundheitsschutz aber nur dann erfolgreich sein kann, wenn die Beschäftigten partizipativ eingebunden werden. D. h., wenn sie für die Zusammenhänge ihrer erlebten Arbeitsbelastungen und der Leistungspolitik im Unternehmen und der damit verbundenen Arbeitsorganisation sensibilisiert werden. Diese Erkenntnis ist bisher aber nicht bis in die Betriebe vorgedrungen. Wenn die Belastungen in den Belegschaften aber von den Beschäftigten nicht thematisiert werden, dann können sie über den betrieblichen Gesundheitsschutz nicht aufgearbeitet werden. Auch Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen nach §5 des Arbeitsschutzgesetzes zielen darauf ab, dass Beschäftigte ihre Arbeitsbelastungen offen legen, um diese konstruktiv zu bearbeiten. Weil dies in der Praxis (aus nachvollziehbaren Gründen) bisher kaum geschieht (vgl. Blume et al. 2011), werden die vielfältigen Möglichkeiten der Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen vermutlich kaum ausgenutzt.

Hypothese 3.2: Es ist zu erwarten, dass Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen trotz höherer Sensibilisierung für die Gesundheit der Beschäftigten, die gleichen Umsetzungsschwierigkeiten zur Vorschrift des § 5 ArbSchG (Gefährdungsbeurteilungen) haben, wie andere Betriebe auch.

3. Der betrieblichen Interessenvertretung gelingt es bisher noch nicht, die gesundheitsgefährdenden Konsequenzen der marktzentrierten Arbeits- und Steuerungsformen einzudämmen. Mit Bezugnahme auf den Markt und den globalen hohen Wettbewerbsdruck werden Leistungsdruck und Terminhetze der Beschäftigten auch von der betrieblichen Interessenvertretung nicht immer als gestaltbares Problemfeld angesehen (vgl. Haipeter 2006). Auch hier werden sie oft als (nicht gestaltbare) Sachzwängen angesehen. Dabei schätzen Beschäftigte den Betriebsrat oft als genauso ohnmächtig ein, wie sich selbst auch, denn der Betriebsrat kann sie nicht vor dem Marktdruck schützen. Oft werden die Interessenvertreter sogar als Störfaktoren wahrgenommen, weil diese auf die Einhaltung von Arbeitszeiten und Pausen drängten und damit den Interessen der Beschäftigten entgegen stehen. Studienergebnisse von Blume et al. (2011) machen deutlich, dass gesetzliche Möglichkeiten der Betriebsräte, auf die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen Einfluss zu nehmen, bisher noch ungenutzt bleiben. Die Autoren sehen die wichtige Motorfunktion

von Betriebsräten im Arbeits- und Gesundheitsschutz noch nicht umgesetzt. Es ist deshalb zu erwarten, dass Betriebsräte auch oder besonders in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen derzeit an die Grenzen ihrer Gestaltungskompetenzen stoßen.

Hypothese 3.3: Betriebsräte aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen werden signifikant häufiger den Eindruck haben, dass sie Beschäftigte vor steigendem Druck und Leistungsanforderungen schützen müssten, aber nicht können. Dazu gehört auch, dass die Beschäftigten in diesen Betrieben häufiger Regelungen zur Arbeitszeit oder zum Schutze ihrer Gesundheit bewusst umgehen.

Teil 2: Empirie - Befunde aus der WSI- Betriebsrätebefragung 2008/09

In diesem empirischen Teil der Arbeit sollen die Forschungsfragen anhand eigener empirischer Befunde beantwortet werden. In Kapitel 6 wird die Methodik zur Empirie vorgestellt. Es geht um die Wahl der Befragungsart, der Befragungspersonen und um methodische Qualitätskriterien. In Kapitel 7 wird der Datensatz dann in Betriebstypen unterteilt, die sich nach Art der Leistungssteuerung unterscheiden. Dies sind Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung, Betriebe mit gemischter Leistungssteuerung und Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Das Kapitel 8 fasst dann erste Eindrücke und Befunde aus der Befragung zu Arbeits- und Leistungsmodalitäten der Betriebe zusammen. Das Kapitel 9 befasst sich dann mit den Arbeitsbedingungen im Mikrokosmos „Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen“. Sind die Arbeits- und Leistungsbedingungen wirklich entgrenzter? Ist der Arbeits- und Leistungsdruck wirklich höher? Mit dem Wissen um besondere Arbeitsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen werden dann in Kapitel 10 die Regulierungsmöglichkeiten von Arbeits- und Leistungsbedingungen in diesen Betrieben untersucht. Das abschließende Kapitel 11 fasst alle empirischen Befunde hypothesengeleitet zusammen und ordnet diese in den wissenschaftlichen Forschungsstand ein.

Im Vorfeld werden die Überlegungen zur Wahl des methodischen Vorgehens dargelegt.

6 Methodik

6.1 Wer wird befragt?

Mit dieser Befragung sollen die Arbeits- und Leistungsbedingungen und deren Regulierungsmöglichkeiten in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen untersucht werden. Inwiefern sind die Beschäftigten in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen veränderten Leistungsbedingungen ausgesetzt – und wie gehen sie damit um? Unter welchen Arbeitsbedingungen erbringen die Belegschaften ihre Leistung? Bietet der Betrieb den Beschäftigten Hilfen oder Unterstützungsmöglichkeiten an, um veränderte Arbeitsanforderungen der Beschäftigten aufzufangen? Um solche Fragen beantworten zu können, muss der Blick auf die Arbeitsorganisation, die Leistungssteuerung, das Führungsverhalten, aber auch auf Rahmenbedingungen, wie häufige Umstrukturierungen oder die wirtschaftliche Situation eines Betriebs gerichtet werden. Dazu gehört auch ein Blick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb und dessen faktische Umsetzung. Eine solch umfassende (und kritische Sicht) auf den betrieblichen Alltag hat in erster Linie der Betriebsrat. Daher wird dieser als Befragungseinheit gewählt -wohl wissend, dass damit Vor- und Nachteile verbunden sein können. Zunächst bringt eine Befragung von Betriebsräten deutliche Vorteile mit sich. Diese fungieren gewissermaßen als Bindeglied zwischen Management und Belegschaft und haben daher sowohl Einblicke in das strategische Management des Unternehmens als auch in die Nöte und Belastungen der Beschäftigten. Auch haben sie über lange Zeit Entwicklungen in Betrieb und Belegschaften beobachten können und verfügen daher über einen breiten Erfahrungsschatz. Andererseits können die Einschätzungen von Betriebsräten in ihrer Aussagefähigkeit nur begrenzt sein - zumal Betriebsräte Entwicklungen und Probleme im Betrieb aus eigenem Blickwinkel wiedergeben und deren Wahrnehmung sich nicht mit der einzelner Beschäftigter decken muss. Auch sind differenzierte Angaben zu einzelnen Beschäftigtengruppen oder Geschäftsbereichen in dieser Befragung (aus Zeitgründen) nicht möglich gewesen.

6.2 Die WSI-Betriebsrätebefragungen

Als empirische Erhebungsmethode wurde eine für Deutschland repräsentative Befragung von Betriebsräten vorgesehen: die WSI-Betriebsrätebefragung. Diese Befragung wird beim WSI seit 1997 regelmäßig durchgeführt und gilt als die größte repräsentative Erhebung in Deutschland zur Entwicklung der Interessenvertretungsarbeit und zu Entwicklungen in den Betrieben. Obwohl die WSI-Betriebsrätebefragung nur einen Teilbereich der

Unternehmenslandschaft in Deutschland abdeckt,³⁰ bietet sie den Vorteil, dass mit der Größe und Vielfalt dieses Datensatzes ein großer Teil der Arbeits- und Leistungsbedingungen in der *Beschäftigtenlandschaft* abdeckt ist. Etwas weniger als die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland ist in Betrieben mit Betriebsratsvertretung tätig (vgl. Ellguth/Kohaut 2012)³¹. Insofern ist ein Blick gerade auf Betriebe mit betrieblicher Interessenvertretung besonders lohnenswert. Zu folgenden wiederkehrenden Themenblöcken erhebt die WSI-Betriebsrätebefragung Daten:

- zu Beschäftigtenzahlen, -struktur,
- zu Entwicklungen in den Belegschaften,
- zur wirtschaftlichen Situation des Betriebs,
- zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten,
- zum Tarifgeschehen und auch zu aktuellen Herausforderungen und Problemen in der Betriebsratsarbeit.

Methodisch ist seit dem Jahr 2005 das Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (infas) in Bonn damit beauftragt, die Befragung als CATI-Erhebung (CATI=computer-assisted telephone interviews) durchzuführen und datentechnisch aufzubereiten. Im Laufe der Zeit hat es diverse Sonderbefragungen zu unterschiedlichen weiteren Themenfeldern gegeben (vgl. Schäfer 2008).³² Die hier zugrunde liegende PARGEMA/WSI-Befragung 2008/09 wurde in der Zeit von September 2008 bis Januar 2009 als Sonderbefragung durchgeführt. Darin wurden, neben den obigen Frageblöcken, auch die Themenbereiche „Arbeit und Gesundheit im Betrieb“ und „Innovationsfähigkeit“³³ vertiefend abgefragt. Der Themenbereich „Arbeit und Gesundheit“ wurde von mir im Rahmen des vom Bundesministerium für Forschung und Bildung geförderten Projekts *Partizipatives Gesundheitsmanagement* (PARGEMA) erhoben, vor allem um Daten zum Umsetzungsstand des Arbeitsschutzgesetzes, besonders den Gefährdungsbeurteilungen zu erhalten. Im Interviewleitfaden ging es auch um Arbeitsbedingungen in den Belegschaften sowie um weitere Rahmenbedingungen im Betrieb, wie Angst um Arbeitsplatzverlust oder gutes Führungsverhalten. Der dazugehörige Fragebogen gliedert sich wie folgt.

³⁰ Insgesamt verfügen 10% aller Unternehmen (mit mind. fünf Mitarbeitern) über einen Betriebsrat (vgl. Ellguth/Kohaut 2012)

³¹ In Westdeutschland waren im Jahr 2011 44% aller Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsratsvertretung tätig, in Ostdeutschland waren es 38%.

³² vgl. auch http://www.boeckler.de/wsi_5863.htm .

³³ Der Befragungsteil „Innovationsfähigkeit“ wurde als thematisch eigenständiger Fragenblock von Dr. Astrid Ziegler (in Kooperation mit dem Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) der Universität Bochum) durchgeführt (vgl. Ziegler et al. 2010).

Tabelle 6: Themenbereiche der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

A.	Allgemeine Angaben: Wirtschaftliche Situation, Beschäftigung, Tarifbindung, Betriebsrat, Belegschaft, Arbeitgeber, Gewerkschaft, Betriebsvereinbarungen
B.	Innovationsfähigkeit
	B1. Angaben zum Innovationsgeschehen
	B3. Öffentliche Förderung
	B4. Auswirkungen auf die Beschäftigten
	B5. Einbindung des Betriebsrats
	B6. Innovationsaktivitäten des Betriebsrats
	B7. Partizipation der Belegschaft
C.	Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz
	C2. Arbeitsbedingungen im Betrieb – Arbeitszeit, Entgelt und Organisation
	C3. Zielvereinbarungen und Kennziffern
	C6. Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz im Betrieb
	C7. Gefährdungsbeurteilungen
	C8. Betriebsratsarbeit und Gesundheitsschutz
	C4. Lohn, Gehalt, Entgelt
	C5. Tarifbindung
D.	Angaben zum Betriebsratsgremium

Quelle: infas 2008 (Methodenbericht für die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09)

Der für diese Forschungsarbeit relevante Teil C „Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz“ umfasst eine Befragungsdauer von ca. 25 Minuten. Diese Befragung ist gekoppelt mit der Sonderbefragung zu „Innovationen im Betrieb“, auch diese wurde mit ca. 20/25 Minuten veranschlagt – so dass sich unter Einbeziehung des Fragenblocks „Allgemeine Fragen“ eine Gesamtlänge der telefonischen Interviews von ca. 60 bis 65 Minuten ergab.

6.3 Grundgesamtheit und Stichprobenziehung

Die Grundgesamtheit stellen Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten in Deutschland dar, die einen Betriebsrat haben. Die Befragung ist branchenübergreifend und umfasst die Bereiche Grundstoffe/Produktionsgüter, Investitions- und Gebrauchsgüter, Verbrauchsgüter, Baugewerbe, Handel (und Reparatur), Verkehr und Nachrichten, Kredit und Versicherungen sowie sonstige private und öffentliche Dienstleistungen.³⁴

Weil bei der WSI-Betriebsrätebefragung nur eine Stichprobe und nicht die Grundgesamtheit aller Betriebsräte befragt wird, sind die gewonnenen Daten mit dem Ziel der Repräsentativität anschließend nach Branche und Betriebsgrößenklasse gewichtet worden. Mit diesem Gewichtungsprozess konnte als Endprodukt ein repräsentativer Datensatz für Betriebe ab 20 Beschäftigte mit Betriebsratsvertretung entstehen. Darin enthalten sind Angaben von 1.700 Betriebsräten. Mit dem Datensatz lassen sich erstmalig branchen- und betriebsgrößenübergreifende quantitativ-empirische Befunde zu Arbeitsbedingungen im Kontext ergebnisorientierter Arbeitssysteme und deren Regulierbarkeit darlegen. Die Daten aus der PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09 liegen als SPSS-Datensatz vor.

Die folgende Übersicht stellt die wichtigsten Strukturdaten zum Datensample vor.

³⁴ Die öffentliche Verwaltung im eigentlichen Sinne wurde nicht berücksichtigt. Die Land- und Forstwirtschaft, Organisationen ohne Erwerbscharakter und sonstige Interessenvertretungen und Vereinigungen, private Haushalte sowie das Gastgewerbe sind im Datensatz ebenfalls nicht berücksichtigt.

Tabelle 7 Strukturdaten der 1.700 Fälle aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

Ost/West	Anzahl	In %
West	1.400	82,4
Ost	300	17,6
Gesamt	1.700	100

Branchen		
Grundstoffe/Produktionsgüter	114	6,7
Investitions- und Gebrauchsgüter	233	13,7
Verbrauchsgüter	134	7,9
Baugewerbe	128	7,6
Handel- und Reparatur	370	21,8
Verkehr und Nachrichten	128	7,5
Kredit und Versicherungen	59	3,5
Dienstleistungen (sonstige)	514	30,2
sonstige Branchen	20	1,2
Gesamt	1.700	100

Betriebsgröße		
20 bis 49	841	49,5
50 bis 99	248	14,6
100 bis 199	173	10,2
200 bis 499	161	9,5
500 bis 999	139	8,2
1.000 bis 1.999	95	5,6
2.000 und mehr	43	2,5
Gesamt	1.700	100

Wirtschaftliche Lage (Selbstauskunft)		
sehr gute bis gute Auftragslage	824	48,5
mittlere Auftragslage	762	44,8
schlechte bis sehr schlechte Auftragslage	93	5,5
keine Angabe	21	1,2
Gesamt	1.700	100

Tarifbindung		
	Anzahl	In %
Branchen- und Verbandstarif	760	44,7
Firmen- und Haustarifvertrag	461	27,1
kein Tarifvertrag	465	27,4
keine Angabe	13	0,8
Gesamt	1.700	100

Börsennotierung		
börsennotiert	218	12,8
Nicht börsennotiert	1.471	86,5
keine Angabe	11	0,6
Gesamt	1.700	100

erfolgte Umstrukturierungen		
der Betrieb hat umstrukturiert	706	41,5
keine Umstrukturierungen	992	58,4
keine Angabe	2	0,1
Gesamt	1.700	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009

7 Bildung von Betriebstypen nach Art der Leistungssteuerung

Wie im Vorfeld gezeigt wurde, ist der Zusammenhang zwischen neuen ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen bisher kaum quantitativ-empirisch untersucht worden. Die PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09 bietet zahlreiche Fragen, die zu einer breiten empirischen Erfassung dieses Sachverhalts führen und zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen können.

7.1 Arbeit und Leistung – Verbreitung ergebnisorientierter Formen der Leistungserbringung

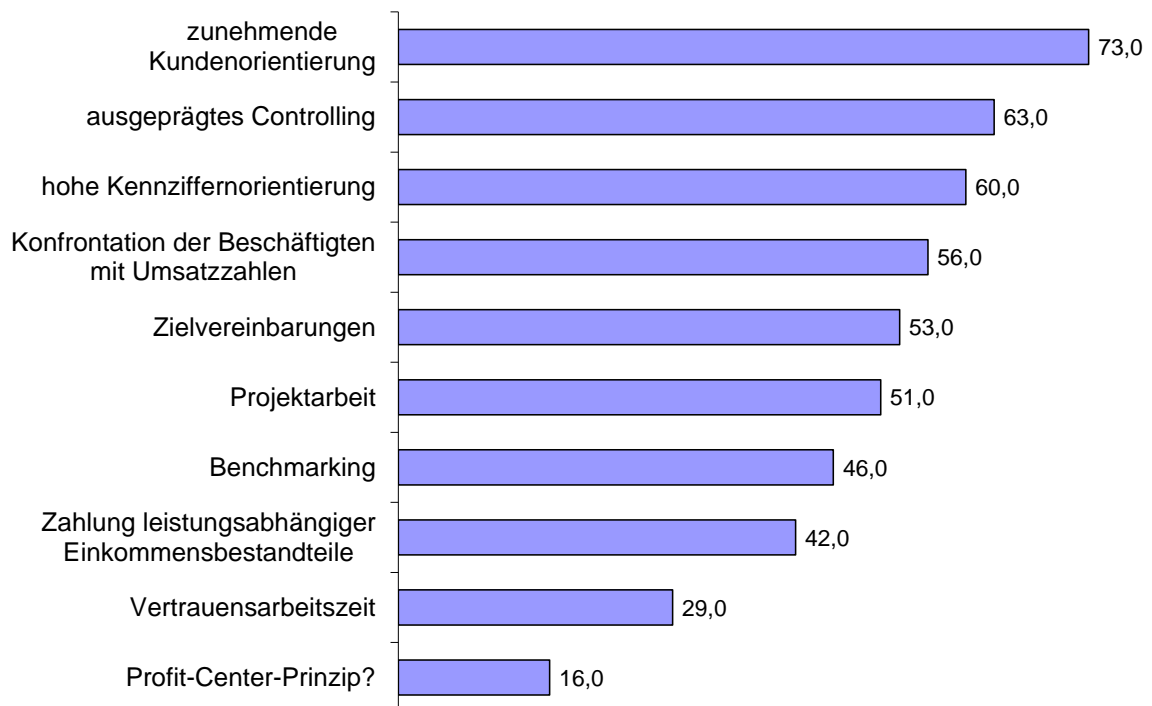
Betriebe unterscheiden sich grundsätzlich in ihrer Arbeitsorganisation und der Form der Leistungssteuerung von Beschäftigten. In der PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09 spielen diese beiden Themenbereiche eine dominante Rolle und wurden entsprechend umfangreich im Interviewleitfaden berücksichtigt.

Da es in der Forschungsfrage um die Auswirkungen ergebnisorientierter Arbeitsformen auf die Belegschaften von Betrieben geht, soll mit den Auskünften der Betriebsräte ein erster Eindruck vermittelt werden, wie verbreitet diese in den Betrieben sind. Dabei war zunächst unerheblich, ob alle Beschäftigten oder nur einzelne Abteilungen davon betroffen sind. Zentraler Aspekt bei den erfragten Arbeitsmodalitäten war der Hinweis auf neue Formen der Leistungssteuerung bzw. eine ergebnisorientierte Leistungspolitik in den Unternehmen. Als Hinweis auf Ergebnisorientierung, also eine output-orientierte Leistungspolitik, dienen Fragen nach der Existenz von

- o Zielvereinbarungen,
- o Projektarbeit,
- o Benchmarking oder Wirtschaftlichkeit einzelner Abteilungen,
- o Hohe Kennziffernorientierung/Controlling im Betrieb,
- o Vertrauensarbeitszeit und eine
- o erfolgsabhängige Vergütung.

Die vorliegenden Daten geben einen ersten Eindruck über die Verbreitung unterschiedlicher Arbeits- und Organisationsformen.

Abbildung 11: Verbreitung von Unternehmenskulturen bzw. von einzelnen Arbeits- und Organisationsformen in den Betrieben



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, Mehrfachantworten der Betriebsräte in %,

Wie die Abb. 11 zeigt, sind Tendenzen hin zu einer stärker ausgeprägten Kundenorientierung von den Betriebsräten am häufigsten genannt (73%). Damit wird deutlich, dass das unternehmenskulturelle Leitbild der „Kundenorientierung“ in die Betriebe und bei den Beschäftigten Einzug gehalten hat und damit die Grundlage für eine höhere Einbindung von Beschäftigten in Markt- und Kundeninteressen schafft (vgl. auch Sauer 2005). Darüber hinaus zeigen sich Entwicklungen hin zu verstärkter Kennziffernorientierung. So wenden mittlerweile 63% der Betriebe ein ausgeprägtes Controlling der Betriebsabläufe an. Sechs von zehn Betrieben arbeiten intensiv mit Kennziffern oder anderen betrieblichen Zielgrößen, um Ziele festzulegen. In 53% der Betriebe werden die Mitarbeiter über Zielvereinbarungen geführt, in 46% der Betriebe werden die Ergebnisse der Abteilungen oder Teams im Sinne eines Benchmarking miteinander verglichen. Aber neben der hohen Kunden- und Kennziffernorientierung als spezielle Form der Leistungssteuerung zeigt sich auch, dass neue Formen der Arbeitsorganisation verbreitet in den Betrieben zu finden sind. Jeder zweite Betrieb setzt mittlerweile Projektarbeit ein (51%) und in fast jedem dritten Betrieb (29%) wird (auch) Vertrauensarbeitszeit eingesetzt.

Es wird deutlich, wie sehr sich neue Arbeits- und Steuerungsformen in den Betrieben verbreitet haben. Wie die Tabelle 8 zeigt, heben sich im Branchenvergleich die Kreditinstitute und Versicherungen in ihrem überdurchschnittlich hohen Einsatz der obigen Steuerungsformen deutlich ab. Auch hinsichtlich der Betriebsgröße zeigen sich Zusammenhänge. Je

größer der Betrieb, desto eher werden neue Formen der Arbeitsorganisation eingesetzt. Dies gilt jedoch nicht für die Vertrauensarbeitszeit, hier sind kaum größenspezifische Unterschiede auszumachen.

Es stellt sich nun die Frage, welche dieser Steuerungsformen sich auf die Arbeitsbedingungen von Belegschaften auswirken können und warum sie das tun? Liegt es an der kommerziellen und kennziffernorientierten Output-Orientierung im Arbeitsergebnis? Denn diese Orientierung lässt sich bei vielen dieser Arbeits- und Organisationsformen als gemeinsamer Nenner ausmachen.

Nun sagen Daten über die Verbreitung einzelner Arbeitsmodalitäten noch wenig aus. Weil lediglich die Existenz der obigen Arbeitsmodalitäten im Betrieb erfragt wurde, bleibt das Ausmaß der betroffenen Beschäftigten unbekannt. Die Daten verdeutlichen aber, dass der Anteil der Betriebe, die (in welcher Weise auch immer) mit neuen Arbeits- und Steuerungsformen arbeiten, recht hoch ist.

Tabelle 8:: Verbreitung einzelner Arbeits- und Organisationsformen in den Betrieben (PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09)

	Kundenorien- tierung	Controlling vorhanden	Arbeiten mit betrieblichen Zielgrößen oder Kennziffern, um Ziele festzulegen	Regelmäßige Konfrontation mit erwirtschafteten Umsatz- oder Renditezahlen	Führung der Mitarbeiter innen bzw. Beschäftigten anhand von Zielen, z. B. über Zielvorgaben oder Zielverein- barungen?	Bildung temporärer Arbeits- gruppen	Vergleich der Ergebnisse der Abteilungen oder Teams im Sinne eines Benchmarking	Zahlung leistungs- abhängiger Einkommensb- estandteile	Vertrauens- arbeitszeit, d. h. keine arbeitgeber- seitige Zeiterfassung und Zeitkontrolle	Führung von Betriebs- einheiten nach dem Profit- Center-Prinzip
West/Ost (laut Stichprobe)										
West	72,4	62,6	60,5	59,4	53,7	50,0	46,6	43,5	30,5	18,4
Ost	76,0	64,1	68,2	54,5	48,4	54,4	56,1	36,6	21,7	11,0
Gesamt	73,0	62,9	61,9	58,6	52,8	50,8	48,3	42,3	28,9	17,2
Größenklasse										
20 bis 49	71,6	59,6	60,3	56,7	52,5	47,3	47,1	42,3	28,8	16,6
50 bis 99	72,7	60,5	59,2	56,5	46,8	50,0	46,3	36,4	28,8	15,3
100 bis 199	77,9	70,3	64,7	62,9	57,2	57,3	52,7	45,5	29,7	16,7
200 bis 499	75,6	77,6	77,0	68,8	65,6	58,5	54,3	52,0	26,9	24,0
500 bis 999	79,5	89,9	72,4	75,7	57,5	88,1	55,3	53,8	38,1	31,6
1000 bis 1999	79,1	91,6	74,8	76,1	70,9	91,3	65,3	69,2	33,9	34,1
2000 und mehr	82,9	98,9	89,1	77,0	60,1	99,0	58,3	66,5	33,7	40,0
Gesamt	73,0	62,9	61,9	58,6	52,8	50,8	48,3	42,3	28,9	17,2
Wirtschaftsbereich										
Grundstoffe/Produktionsgüter	62,6	63,0	60,7	60,7	49,8	42,9	40,4	45,8	25,7	14,0
Investitions- und Gebrauchsgüter	66,8	56,9	54,6	54,5	46,0	49,6	41,4	37,0	21,9	16,2
Verbrauchsgüter	69,4	54,8	46,9	50,4	39,1	37,1	35,8	37,4	25,6	12,1
Baugewerbe	60,0	46,7	47,9	41,9	44,6	46,9	44,7	27,1	34,1	7,7
Handel (u. Reparatur)	79,7	70,1	77,6	67,0	58,4	33,9	59,4	50,4	20,2	19,6
Verkehr und Nachrichten	76,2	71,5	67,2	69,7	50,7	53,5	53,5	45,2	37,1	23,7
Kredit und Versicherungen	90,0	87,3	88,5	73,9	87,0	75,4	67,1	62,3	31,0	40,9
sonstige private und öffentliche Dienstleistungen	75,3	61,1	57,2	55,5	55,0	65,9	45,7	40,3	36,4	15,6
sonstige Branchen	61,1	74,5	58,1	58,7	41,6	59,9	44,6	37,0	31,9	18,0
Gesamt	73,0	62,9	61,9	58,6	52,8	50,8	48,3	42,3	28,9	17,2

7.2 Bildung von Typen der Betriebe nach Leistungssteuerung

Um den Forschungsblick gezielt auf die Betriebe zu lenken, in denen eine ergebnisorientierte Leistungssteuerung vermutet werden kann, muss der Datensatz aufbereitet werden. Es geht darum, die Betriebe in Teilgruppen aufzuteilen, die sich in ihren Leistungskonzepten voneinander unterscheiden. Darauf aufbauend stellt sich die Frage, ob sich die Arbeitsbedingungen der Belegschaften in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen von denen mit konventioneller Leistungspolitik abheben. Folgende Fragen sollen dabei beantwortet werden:

- Wie lassen sich Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen aus dem Datensample herausfiltern?
- Welche weiteren charakteristischen Merkmale weist diese Zielgruppe dann auf?
- Positionieren sich diese Betriebe aufgrund ihrer starken Erfolgsausrichtung sogar besser am Markt als andere?
- Mit welchen Beschäftigtengruppen arbeiten diese Betriebe vornehmlich (eher atypisch Beschäftigte)?
- Zeigen sich in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen Unterschiede in den Arbeitsbedingungen der Belegschaften?
- Wirken sich neue Arbeits- und Organisationsformen auf das Leistungsverhalten der Belegschaften aus?
- Nimmt die Arbeitsverdichtung im Kontext ergebnisorientierter Arbeitsformen zu? Wenn dies so ist: Wirken die bestehenden gesetzlichen und betrieblichen Regelungen auch in heutigen Zeiten dergestalt, dass sie die Beschäftigten vor gesundheitlichen Gefahren schützen können?
- Was kann der Arbeits- und Gesundheitsschutz in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen bewirken?

Zunächst einmal müssen aus den im Datensatz vorhandenen Betrieben solche mit einer offensichtlich ergebnisorientierten Leistungspolitik herausgefiltert werden. Dazu werden die Befunde über die Verteilung neuer Arbeits- und Organisationsformen in den Betrieben aus Abbildung 11 herangezogen. Es ist allerdings zu vermuten, dass in den Unternehmen mehrere dieser Steuerungsformen nebeneinander angewandt werden. Auch kann in den Unternehmen der Einsatz dieser Arbeitsformen von Abteilung zu Abteilung variieren, so dass in vielen Betrieben nur ein Teil der Beschäftigten im Rahmen ergebnisorientierter Managementkonzepte geführt sein wird (z. B. Projektarbeit im Marketing oder in der Forschung und Entwicklung), wohingegen der andere Teil aber konventionell über Arbeitsanweisungen des Vorgesetzten tätig ist. Denkbar ist auch, dass zwar formell Ziele mit den Beschäftigten vereinbart werden, diese aber eher unkonkret und vage bleiben – und deren spätere Umsetzung vom Management kaum überprüft werden.

Wichtig ist daher, den gewünschten Typus an Betrieben mit ergebnisorientierten Arbeitssystemen weitestgehend klar und homogen herauszufiltern. Die „Zunehmende Kundenorientierung“ als Rahmenbedingung (s. Abb. 11) beispielsweise wäre nicht unbedingt ein Indikator dafür, weil diese eher eine Ausrichtung des Managements beschreibt, die zwar typisch ist für vermarktlichte Arbeitsformen, die aber noch keine konkrete Leistungsvorgabe für die Beschäftigten umfasst. Auch der Hinweis auf ausgeprägte Controlling-Systeme eignet sich kaum, um die hier fokussierten Betriebe zu operationalisieren, weil diese zwar ein Indiz ist für hohe Kennziffernausrichtung, aber nicht dafür, dass alle Beschäftigten ergebnisorientiert arbeiten. Geeigneter wären die Verweise auf „Projektarbeit“ oder „Vertrauensarbeitszeit“. Aus methodischen Gründen aber geben die Daten nicht her, ob tatsächlich alle Beschäftigten in Projekten oder in Vertrauensarbeitszeit arbeiten, oder nur einzelne Bereiche oder Abteilungen (es wurden die Betriebsräte gefragt, und nicht die jeweiligen Beschäftigten selbst). Es wäre mit Blick auf die Typenbildung aber sinnvoll, eine relativ homogene Leistungspolitik im Betrieb vorzufinden. Nun gibt es in dem Balkendiagramm der Abbildung 11 nur zwei Rahmenbedingungen, die auf die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigter zielen. Das ist einmal die Frage, ob und für wen Zielvereinbarungen genutzt werden (mit der Unterfrage, ob diese für alle gelten). Und die Frage danach, ob der Betrieb flächendeckend Kennziffern einsetzt, um Leistungsziele festzusetzen.

Vor diesem Hintergrund könnten ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme etwa dann vermutet werden, wenn die Arbeitsleistung der gesamten Belegschaft (oder die der Angestelltenebene) über kennziffernorientierte Zielvereinbarungen geführt wird. Dies würde auf eine flächendeckende Ergebnisorientierung hindeuten. Kontrastierend wird es Betriebe geben, die ganz auf Zielvereinbarungen oder Kennziffern für ihre Beschäftigten verzichten. Diese Teilgruppe stellt wegen ihrer konventionellen Leistungssteuerung die Kontrastgruppe dazu dar. Dazwischen gibt es eine Vielzahl von Betrieben, in denen beides vorkommt. Diese Teilgruppe zeichnet sich durch eine gemischte Leistungssteuerung aus. Mit diesen Überlegungen ließen sich die Betriebe des Samples also in drei Teilgruppen mit unterschiedlichen Leistungskonzepten aufteilen.

Folgende Fragen des Interviewleitfadens werden für eine solche Typenbildung herangezogen:

Herangezogene Fragen der Betriebsrätebefragung zur Typenbildung

- C3.02** Arbeitet Ihr Betrieb intensiv mit betrieblichen Zielgrößen oder Kennziffern, um Ziele festzulegen?
- C3.1** Werden die Mitarbeiter/innen bzw. Beschäftigten anhand von Zielen geführt, z. B. über Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen?
- C3.1a** Für welche Beschäftigten gilt dies?
 1: alle Beschäftigte

- 2: Betriebsleitung
- 3: Führungskräfte
- 4: Angestellte ohne Führungsaufgaben
- 5: Arbeiter

Eine Ergebnisorientierung auf der gesamten Betriebsebene deutet sich demnach dann an, wenn ein Betrieb in hohem Maße kennzifferorientiert arbeitet (Variable C3.02) und die Leistung seiner Mitarbeiter über Zielvereinbarungen steuert (Variable C3.1, in Kombination mit der Variable C3.1a_1 *alle Beschäftigten werden über Zielvereinbarungen geführt* bzw. C3.1a_4 *Angestellte ohne Führungsaufgaben werden über Zielvereinbarungen geführt*).

Um einen Einblick in das ursprüngliche Antwortverhalten der Betriebsräte auf diese drei Fragen (C3.02, C3.1 und C3.1a) zu erlangen, ist die entsprechende Verteilung in Tabelle 21 aufgeführt.

Tabelle 9: Verteilung der Variablen für die Operationalisierung

C3.02 Arbeitet der Betrieb mit betrieblichen Zielgrößen oder Kennziffern, um Ziele festzulegen?		
	Anzahl	In %
Ja	1.027	60,4
Nein	632	37,2
Keine Angabe	41	2,4
Gesamt	1.700	100

C3.1 Werden die Mitarbeiter/innen bzw. Beschäftigten anhand von Zielen geführt, z. B. über Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen?		
Ja	893	52,5
Nein	799	47,0
Keine Angabe	8	0,5
Gesamt	1.700	100

C3.1a Für welche Beschäftigten gilt dies? (Mehrfachnennungen sind möglich)		
für alle Beschäftigten	357	40,0
für die Betriebsleitung	326	36,5
für Führungskräfte	434	48,6
für Angestellte ohne Führungsaufgaben	300	33,6
für Arbeiter	12	12,4

Wie bereits gezeigt wurde, arbeiten 60,4% der befragten Betriebe mit Kennziffern, um Ziele festzulegen. In 37,2% der Betriebe dagegen spielt Kennziffernorientierung offenbar keine oder eine untergeordnete Rolle. Zielvereinbarungen werden in jedem zweiten Betrieb eingesetzt (52,5%), davon wiederum werden in 40% der Betriebe alle Beschäftigten darüber geführt und in 34% der Betriebe für Angestellte ohne Führungsaufgaben. In knapp der Hälfte der Betriebe (47%) spielen Zielvereinbarungen keine Rolle.

Im Folgenden soll nun geprüft werden, inwieweit die Ziele über zu erreichende Kennziffern gebildet werden.

Die folgende Tabelle 10 zeigt nun den Anteil der Betriebe, die ihre Beschäftigten anhand von Zielen führen, und die gleichzeitig stark mit Kennziffern arbeiten. Von den 1.027 Betrieben, die ihre unternehmerischen Ziele stark auf Kennziffern ausrichten, führen 680 auch ihre Beschäftigten über Ziele. Hier ist eine hohe Ergebnisorientierung zu vermuten.

Tabelle 10: Die Orientierung an Kennziffern und der Einsatz von Zielvereinbarungen in der Kreuztabellierung, Angabe der Betriebsräte in %

Arbeitet der Betrieb mit betrieblichen Zielgrößen oder Kennziffern, um Ziele festzulegen?					Gesamt
Werden die Beschäftigten anhand von Zielen geführt?		ja	nein	weiß nicht	
	ja	680 (66,1%)	192 (30,4%)	21 (51,2%)	892 (52,5%)
	nein	342 (33,3%)	438 (69,4%)	19 (46,3%)	799 (47%)
	verweigert	1 (0,1%)	0	0	1 (0,1%)
	weiß nicht	5 (0,5%)	1 (0,2%)	1 (0,1%)	7 (0,4%)
Gesamt		1.027 (100%)	631 (100%)	41 (100%)	1.699 (100%)

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009

Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen

Für diese 680³⁵ Betriebe (mit Zielvereinbarungen) wäre aber in einem weiteren Schritt zu klären, welche Beschäftigtengruppen über Ziele geführt werden. Denn alleine die Tatsache, dass ein Betrieb Zielvereinbarungen einsetzt, sagt nichts über die Verbreitung von Zielvereinbarungen im Betrieb aus. Erst wenn entweder die gesamte Belegschaft oder aber die mittlere Angestelltenebene (ohne Führungsaufgaben) über Ziele geführt wird, kann von einer Ergebnisorientierung auf betrieblicher Ebene ausgegangen werden.

Wie die folgende Tabelle 6 zeigt, setzen 40,7% der Betriebe, die verstärkt mit Kennziffern und mit Zielvereinbarungen arbeiten, diese für ihre gesamte Belegschaft ein (n=277). In 31,6% jener Betriebe arbeitet zwar nicht die gesamte Belegschaft, aber doch der Angestelltenbereich mit Zielvereinbarungen (n=215). Bei dieser Teilgruppe kann davon ausgegangen werden kann, dass sich die Leistungsbedingungen im Angestelltenbereich auch in der gesamten Unternehmenskultur wiederfinden lassen. Addiert man diese Betriebe (277

³⁵ Hier können Rundungseffekte auftreten, die aufgrund der Gewichtungsfaktoren zustande kommen.

+ 215), dann ergibt sich eine Untersuchungsgruppe von insgesamt 491 bzw. 492³⁶ von 1700 Betrieben (28,9%), die entweder flächendeckend oder in wesentlichen Bereichen kennzifferorientierte Zielvereinbarungen einsetzen. Damit wäre die Teilgruppe der Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen herausgefiltert. Die Ergebnisorientierung in der Arbeit erklärt sich dadurch, dass die Beschäftigten im Rahmen ihrer Arbeitsleistung eine bestimmte Kennziffer, also eine betriebliche Zielgröße erreichen müssen. In 94% der Fälle handelt es sich bei den Zielen um einen zu erreichenden wirtschaftlichen Erfolg, in 88% um die Qualität der Arbeitsergebnisse und in weiteren 88% um die an Kennzahlen gemessene Kundenzufriedenheit (Mehrfachnennungen waren möglich). Bei den zu erreichenden Zielen handelt es sich meist um Unternehmensziele (85%), gefolgt von individuellen Zielen (71%) oder Teamzielen (67%). Die vielen Mehrfachantworten zeigen, dass Unternehmensziele oft mit individuellen oder Teamzielen gekoppelt sind.

Dabei ist die Frage, ob es sich um eine Zielvereinbarung oder eine -vorgabe handelt, zunächst einmal zweitrangig. Denn selbst wenn diese Kennziffer (als Leistungsanforderung) mit der oder dem Beschäftigten vereinbart statt vorgegeben wurde, bestimmt sie den Arbeitsalltag. Ebenfalls von nachrangiger Bedeutung ist auch, ob diese Kennziffer den wirtschaftlichen Erfolg oder die (messbare) Zufriedenheit der Kunden beziffert. Im Vordergrund steht die Messbarkeit eines Arbeitsergebnisses – und es ist davon auszugehen, dass sich diese Messbarkeit der Arbeitsergebnisse in veränderten Arbeitsbedingungen widerspiegelt.

Tabelle 11: Kennziffernorientierung und Nutzung von Zielvereinbarungen – nach Beschäftigungsgruppen,

Arbeitet der Betrieb mit betrieblichen Zielgrößen oder Kennziffern <i>und</i> werden sie anhand von Zielen geführt?					Gesamt
<u>Alle Beschäftigten</u> werden anhand von Zielen geführt		ja	nein	weiß nicht	
	ja	277 (40,7%)	74 (38,5%)	7 (66,7%)	358 (59,9%)
	nein	403 (59,3%)	118 (61,5%)	14 (33,3%)	535 (40,1%)
	Gesamt	680 (100%)	192 (100%)	21 (100%)	893 (100%)
<u>Zielvereinbarungen</u> gelten für <u>Angestellte ohne</u> <u>Führungsaufgaben</u>	ja	215 (31,6%)	72 (37,5%)	13 (61,9%)	300 (33,6%)
	nein	465 (68,4%)	120 (62,5%)	8 (38,1%)	593 (66,4%)
	Gesamt	680 (100%)	192 (100%)	21 (100%)	893 (100%)

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, Angaben der Betriebsräte in %

³⁶ Die Differenz (492 bzw. 491) ist durch die Rundung während des Gewichtungsprozesses zu erklären.

In diesem Betriebstypus ist also davon auszugehen, dass ein bedeutender Teil der Belegschaft in einer Leistungskultur arbeitet, die auf das Erreichen von Zielen und Ergebnissen ausgerichtet ist.

Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung

Die vorherige Tabelle 5 zeigt auch, dass in 438 Betrieben weder das eine (Kennziffernorientierung) noch das andere (Zielvereinbarungen) zutrifft. Es gibt keine intensive Kennziffernorientierung und keine Zielvereinbarungen für die Beschäftigten. Daher ist hier von einer traditionellen Leistungssteuerung auszugehen, so dass der Datensatz in eine weitere Teilgruppe einzugrenzen ist. Diese Teilgruppe bildet einen scharfen Kontrast zur Gruppe der ergebnisorientierten Arbeitssysteme.

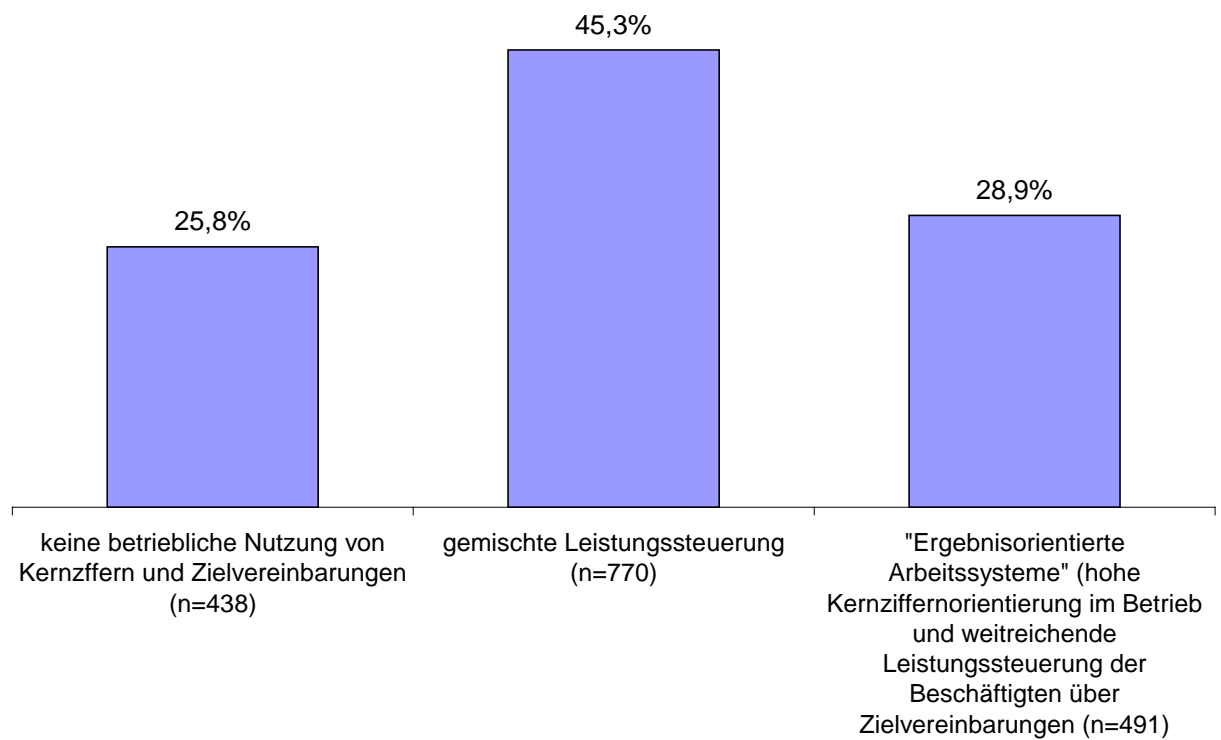
Betriebe mit gemischter Leistungssteuerung

Nachdem nun zwei Teilgruppen festgelegt sind, bleibt die dritte Teilgruppe zu beschreiben. Nun ist die eine Gruppe von 438 Betrieben dadurch gekennzeichnet, dass weitgehend auf Kennziffernorientierung und Zielvereinbarungen verzichtet wird (traditionelle Leistungssteuerung) und eine weitere Gruppe lässt sich (im Kontrast zur ersten) durch hohe Kennziffernorientierung und verbreiteten Einsatz von Zielvereinbarungen charakterisieren. Diese beiden gegensätzlichen Teilgruppen werden ergänzt durch Betriebe mit gemischter Leistungssteuerung. Dies trifft für 45,3% der Betriebe des Samples zu (45,3%, siehe Abbildung 12). Es handelt sich hier um Betriebe, in denen zwar auch kennziffernorientierte Zielvereinbarungen eingesetzt werden, aber nur für bestimmte Beschäftigtengruppen (z. B. Führungskräfte, Betriebsleitung). Daher werden diese Betriebe nicht als solche mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen gewertet, denn es ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass breite Teile der Belegschaft ihre Arbeit auf zu erreichende Ziele ausrichten.

Diese Typenbildung soll keine allgemeinverbindliche Definition sein und auch keine Operationalisierung für Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ersetzen, sondern hier als Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage verstanden werden.³⁷ Dies ist der erste Schritt, um empirisch gestützte Befunde zu den Arbeitsbedingungen von Belegschaften zu liefern, die einer ergebnisorientierten Führungspolitik unterliegen.

³⁷ Bei Wahl einer anderen denkbaren Operationalisierung variieren vermutlich auch die Befunde zu den Arbeitsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientierten Arbeitssystemen - allerdings nur marginal, wie dies eine Vielzahl von ersten Analysen bewiesen hat.

Abbildung 12: Verteilung des Samples nach Betrieben mit unterschiedlicher Leistungspolitik



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, eigene Berechnungen

8 Deskriptive Beschreibung der Betriebstypen

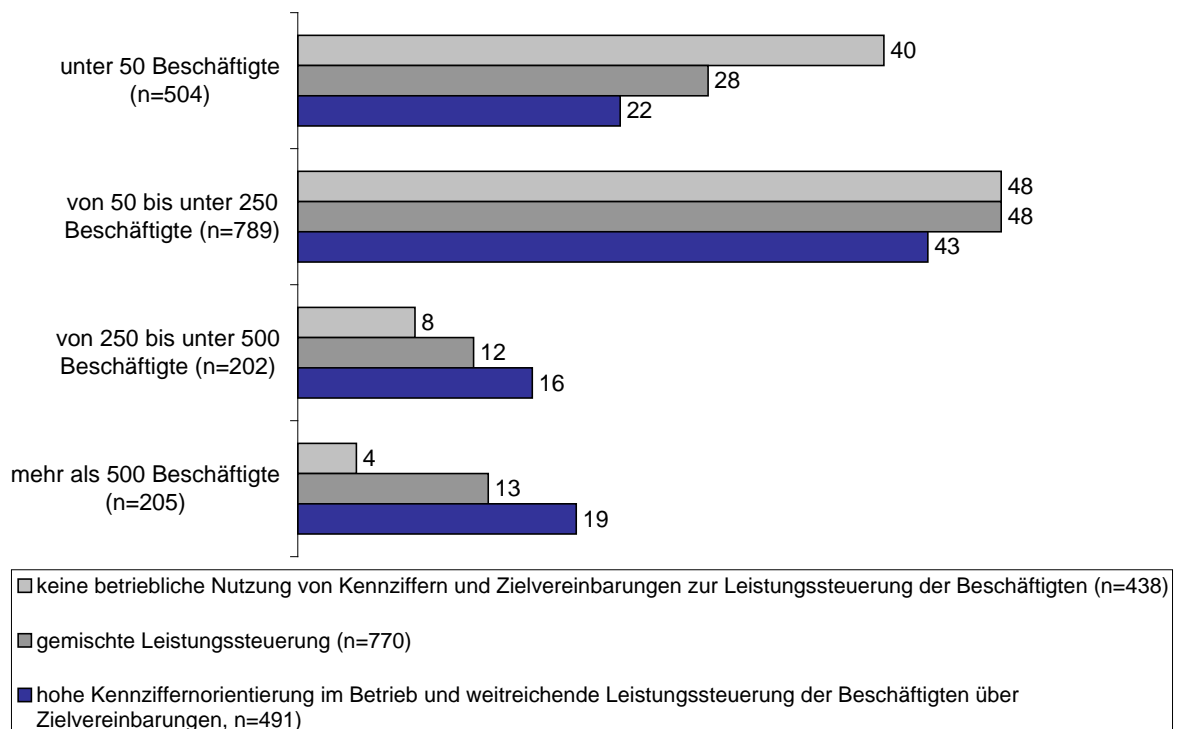
Im Folgenden soll dargestellt werden, wie sich die neu gebildeten Teilgruppen nach Branchen und Größenklassen zusammensetzen und wie sie sich in ihrer wirtschaftlichen Lage, in ihrem Restrukturierungsverhalten oder in den Beschäftigungsstrukturen unterscheiden. Diese Hintergrundinformationen sollten im Vorfeld der eigentlichen Analysen in den Blick genommen werden, um operationalisierungsbedingte künstliche Gruppeneffekte bzw. Artefakte aufzuspüren.

8.1 Verteilung nach Betriebsgröße

Hinsichtlich der Betriebsgröße kann vermutet werden, dass es sich gerade bei der hier im Blickpunkt stehenden Teilgruppe der Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen tendenziell um Großbetriebe handelt.

Die untenstehende Abbildung verdeutlicht, wie sich die drei Untersuchungsgruppen hinsichtlich der Betriebsgröße verteilen. Zum Teil betätigen sich die vermuteten Größeneffekte. Unter den Großbetrieben dominieren Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen, und unter den Kleinbetrieben dominieren solche mit traditionellen Arbeitssystemen.

Abbildung 13: Verteilung nach Betriebsgrößenklassen in %



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, eigene Berechnungen

8.2 Verteilung nach Branchenzugehörigkeit

Im Vergleich zum Industriesektor verwenden die Dienstleistungsbranchen – vor allem der Handel und Kreditinstitute/Versicherungen – häufiger ergebnisorientierte Leistungskonzepte. Am auffälligsten sind die Unterschiede bei den Kreditinstituten und Versicherungen, wo die Leistung der Beschäftigten auffällig häufig über Ergebnisse gesteuert wird (74,6%). Auch im Handel sind Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen häufig zu finden (37,8,5%). Allerdings spielen hier wie auch in den sonstigen Dienstleistungsbetrieben Mischformen (50%) – aber auch traditionelle Formen der Leistungssteuerung (24,9%) eine ebenso große Rolle wie ergebnisorientierte Steuerung (25,1%).

Tabelle 12. Verteilung der Untersuchungsgruppen nach Branchen

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Grundstoffe/Produktionsgüter	29,2	46	24,8	6,7
Investitions- und Gebrauchsgüter	33,5	42,5	24,0	13,7
Verbrauchsgüter	40,3	42,5	17,2	7,9
Baugewerbe	35,9	44,5	19,5	7,5
Handel- und Reparatur	15,9	46,2	37,8	21,8
Verkehr und Nachrichten	25	41,4	33,6	7,5
Kredit und Versicherungen	3,4	22,0	74,6	3,5
Dienstleistungen (sonstige)	24,9	50,0	25,1	30,3
sonstige Branchen	30,0	55,0	15,0	1,2
Gesamt	25,8	45,3	28,9	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, Angaben in %

8.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Auch ein Blick auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der drei Untersuchungsgruppen ist von hoher Bedeutung. Gibt es Unterschiede hinsichtlich der Wettbewerbsposition? Sind Betriebe mit hoher Kennziffernorientierung häufiger an der Börse notiert? Kommen Umstrukturierungen in der Gruppe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen häufiger vor als in den Vergleichsbetrieben? Wie äußert sich das tarifpolitische Geschehen in den Untersuchungsgruppen? Diese Fragen sollen durch die folgenden Analysen geklärt werden.

8.3.1 Wettbewerbsposition

Angaben zur Wettbewerbssituation geben Auskunft darüber, wie sehr ein Unternehmen konkurrenzabhängig ist und wie sehr evtl. auch internationale Einflüsse und Wettbewerbsfaktoren auf den Betrieb einwirken. Wenn es viele Wettbewerber gibt, wird auch der Druck auf die Beschäftigten vergleichsweise hoch sein. Die meisten Betriebe (82%) sind deutschlandweit und damit auch regional aktiv (87,2%). Gut die Hälfte vermarktet seine Produkte und Dienstleistungen europaweit (53,3%) und jeder dritte ist weltweit tätig. Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen heben sich kaum vom Durchschnitt ab.

Tabelle 13: Auf welchen Märkten ist ihr Betrieb tätig?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
auf dem regionalen Markt (n=1394)	82,5	82,6	80,5	82,0
in Deutschland (n=1483)	84,5	87,4	89,5	87,2
in Europa (n=906)	48,3	55,9	53,7	53,3
weltweit (n=564)	28,2	35,8	33,5	33,2

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, Mehrfachantworten der Betriebsräte in %

8.3.2 Auftragslage

Im Folgenden soll ein kurzer Blick auf Unterschiede in der Auftragslage und der Gewinnsituation geworfen werden. Die Feldphase der Befragung lief vom 15.09.08 bis 31.01.09 und fiel damit in die Hochphase der weltweiten Finanzkrise. Vermutungen, dass sich diese wirtschaftliche Ausnahmesituation auf die Verhältnisse in den befragten Betrieben auswirken würde, bestätigten sich nicht. Die wirtschaftliche Situation stellte sich in den befragten Betrieben als überraschend positiv dar. Es kann vermutet werden, dass die Auswirkungen der Krise zum Zeitpunkt der Befragung offenbar noch nicht bis in die Betriebe durchgedrungen waren: 49% der Betriebsräte sprechen von einer guten bis sehr guten Auftragslage, 45% schätzen sie als „mittel“ ein – und nur 5% beurteilen die Auftragslage als schlecht. Gleichwohl werden branchenspezifische Unterschiede deutlich. So etwa fällt die exportorientierte Investitionsgüterindustrie durch eine vergleichsweise schlechte wirtschaftliche Auftragslage aus dem Rahmen. Denn dort zeigten sich die Auswirkungen der Finanzkrise unmittelbarer als in anderen Branchen (Bundesagentur für Arbeit 2009; vgl. auch Bispinck, Dribbusch & Oez 2010).

Werden die Betriebsräte nach einer Einschätzung zum Gewinn befragt, fallen die Antworten deutlich negativer aus. Nur 30,6% der Betriebsräte berichten von guten bis sehr guten Gewinnen. Knapp die Hälfte (48,3%) schätzt den Gewinn als mittelmäßig ein – und 11,7%

der Betriebsräte sind in Unternehmen tätig, die nach eigenen Einschätzungen kaum Gewinn abwerfen. Dies ist vor allem bei den Verbrauchsgütern (15,7%) und dem Handel (13,8%) der Fall. Betrachtet man die wirtschaftliche Situation in den drei Untersuchungsgruppen, dann fällt auf, dass Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sowohl hinsichtlich der Auftragslage und besonders hinsichtlich des Gewinns im Verhältnis sehr gut dastehen. Über die Hälfte dieser Betriebe verzeichnet eine gute bis sehr gute Auftragslage (52,6%) und 38,7% einen guten bis sehr guten Gewinn.

Tabelle 14: Auftragslage und Gewinn des Betriebs

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Wie beurteilen Sie derzeit die Auftragslage?				
sehr gute bis gute Auftragslage (n=824)	46,8	48,2	52,6	49,1
mittlere Auftragslage (n=762)	47,2	44,7	44,7	45,4
schlechte bis sehr schlechte Auf- tragslage (n=93)	6,0	7,1	2,7	5,5
Wie beurteilen Sie derzeit den Gewinn?				
sehr guter bis guter Gewinn (n=520)	22,1	30,3	38,7	30,6
mittlerer Gewinn (n=821)	50,6	49,0	45,2	48,3
schlechter bis sehr schlechter Gewinn (n=198)	12,8	12,7	9,0	11,6
keine Angabe (n=161)	14,6	8,1	7,1	9,5

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Angaben der Betriebsräte in %, eigene Berechnungen

8.3.3 Börsennotierung

Die Betrachtung einer evtl. Börsennotierung ist deswegen von Bedeutung, weil in der öffentlichen Diskussion der so genannte Shareholder-Value eher für kurzfristige Gewinnausschüttungen eines Unternehmens, nicht aber für nachhaltige Unternehmensstrategien und gute Arbeitsbedingungen steht (vgl. Boltanski/Chiapello 2003).

13% der Betriebe im Sample sind börsennotiert, der Anteil liegt in Ostdeutschland etwas niedriger (10%). Im Branchenvergleich trifft dies am ehesten auf Betriebe aus dem Handel zu (25%), aber auch auf Kreditinstitute und Versicherungen (19%). Seltener trifft dies auf den Dienstleistungssektor (6%) und das Baugewerbe (5%) zu. Unterscheiden sich die drei Untersuchungsgruppen in ihrer Börsennotierung? Dies wäre besonders für die Teilgruppe der Betriebe mit hoher Kennziffernorientierung anzunehmen, denn die an der Börse no-

tierten Unternehmen sind ihren Aktionären den stetigen Beweis schuldig, höchstmögliche Leistung und damit höchstmögliche Gewinne auszuschütten. Tatsächlich sind die Betriebe mit hoher Kennziffernorientierung mit 20,6% deutlich häufiger an der Börse vertreten als die Vergleichsgruppen. Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung sind mit 4,6% am wenigsten an der Börse notiert. Hier zeigen sich also deutliche Zusammenhänge, die bei der späteren Analyse von Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden sollten.

Tabelle 15: Ist ihr Betrieb börsennotiert?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Ja (n=218)	4,6	12,7	20,6	12,9
Nein (n=1.471)	95,4	87,3	79,4	87,1
Gesamt (n=1.689)	100	100	100	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Angaben der Betriebsräte in %,

8.4 Betriebliche Reorganisationen

Neben den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen können sich auch betriebliche Restrukturierungen auf die Arbeitswelt der Beschäftigten auswirken. Häufig wechselndes Management mit jeweils unterschiedlichen Unternehmensausrichtungen, sich wandelnde Betriebs- und Abteilungsstrukturen sowie Fluktuation im Kollegenkreis können sich nicht nur auf den Arbeitsfluss, sondern auch auf die Stimmung der Beschäftigten und auf das Betriebsklima allgemein auswirken (Dragano 2007). Bereits die Diskussion um mögliche Umstrukturierungen, Standortverlagerungen oder gar Betriebsschließungen führen zu massiven Ängsten bei den Beschäftigten (Ahlers/Ziegler 2009).

Wie verbreitet betriebliche Umstrukturierungen sind und wie sich das Umstrukturierungsverhalten in den hier gebildeten Betriebstypen darstellt, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

In 41,6% der befragten Unternehmen hat es in den Jahren 2006 bis 2008 betriebliche Umstrukturierungen gegeben. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen war dies mit 47,4% aller Betriebe deutlich häufiger der Fall als in Betrieben ohne Zielvereinbarungen (29,9%).

Tabelle 16: Gab es im Betrieb seit Anfang 2006 betriebliche Umstrukturierungen?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Ja (n=706)	29,9	44,5	47,4	41,6
Nein (n=992)	70,1	55,5	52,6	58,4
Gesamt (n=1.688)	100	100	100	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

Tabelle 17: Hat es die folgenden Umstrukturierungen in ihrem Betrieb gegeben?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Standortverlagerung (n=119)	7,5	15,2	24,4	16,8
Ausgliederung von Funktionen oder Abteilungen (n=339)	43,8	48,8	49,0	47,9
Fusion mit anderen Unternehmen (n=129)	15,6	20,0	17,1	18,2
neue Unternehmensstruktur (z. B. Matrixorganisation) (n=381)	47,1	53,3	58,9	54

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %

In erster Linie ist dabei unternehmensintern umstrukturiert worden, d. h. es sind neue Unternehmensstrukturen geschaffen worden (54%, siehe Tabelle 17). In Betrieben mit hoher Kennziffernorientierung ist dies besonders oft der Fall (58,9%). Dies ist aber möglicherweise schon dadurch zu erklären, dass die charakteristischen Controlling- oder Kennziffernsysteme erst in den vorangegangenen Jahren eingeführt wurden. Dazu gehören der Abbau von Hierarchien oder die Auflösung von Abteilungen sowie die Einführung neuer Organisations- und Steuerungsformen. Auch Ausgliederungen von Abteilungen oder Funktionsbereichen haben für den Befragungszeitraum eine zentrale Rolle gespielt (47,9%). In 18,2% der Betriebe haben Fusionen mit anderen Unternehmen stattgefunden. In 16,8% kam es zu Standortverlagerungen (vgl. Tabelle 17). Diese sind mit 24,4% der Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen überdurchschnittlich oft durchgeführt worden (zu 7,5% bzw. 15,2% in den Vergleichsbetrieben).

Die Befunde deuten auf eine hohe Dynamik (nicht nur) in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen hin und lassen vermuten, dass die Arbeitsbedingungen vieler Beschäftigter auch durch Instabilität und Arbeitsplatzunsicherheiten geprägt waren. Auch dies könnte die Belastungssituation in den Betrieben mitgeprägt haben. Schon deswegen, weil fast jede zweite Umstrukturierung mit arbeitsorganisatorischen Änderungen einherging (45,6% der Betriebe, siehe Tabelle 18). Die davon betroffenen Beschäftigten haben sich auf veränderte Arbeitsabläufe und -aufgaben einstellen müssen.

Tabelle 18: Hat es in ihrem Betrieb seit 2006 arbeitsorganisatorische Veränderungen gegeben?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
es gab arbeitsorganisatorische Veränderungen (n=774)	29,8	45,8	59,4	45,6
es gab keine arbeitsorganisatori- schen Veränderungen (n=923)	70,2	54,2	40,6	54,4
Gesamt (n=1.688)	100	100	100	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

Wie die Daten der Tabelle 18 belegen, hat es in den Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen nicht nur auffällig viele unternehmensinterne Umstrukturierungen, sondern mit 59,4% auch überdurchschnittlich häufig arbeitsorganisatorische Veränderungen gegeben. In den Vergleichsgruppen haben diese im gleichen Zeitraum nur in 45,8% bzw. 29,8% der Betriebe stattgefunden. D. h. die neu eingeführten Unternehmensstrukturen gingen in vielen Fällen auch mit einer neuen Arbeitsorganisation einher.

Die Daten der folgenden Tabelle 19 zeigen, dass in den Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen überdurchschnittlich häufig neue Arbeitsabläufe und -prozesse (89,8%) eingeführt wurden, dabei aber auch oft neue Software eingesetzt wurde (83,3%). Auch Gruppen- oder Teamarbeit (49,2%) sowie Profitcenter (17,6%) haben hier Einzug gehalten. Eher überraschend ist die Tatsache, dass Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen seltener Hierarchieebenen abgebaut haben. Denn dies ist bei Einführung neuer flexibler Arbeitsformen oft der Fall (vgl. Moldaschl/Voß 2002).

Tabelle 19: Welche arbeitsorganisatorischen Veränderungen waren dies? (Mehrfachantworten möglich)

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Neue Arbeitsabläufe und Prozesse (n=847)	77,1	87,5	89,8	86,3
Abbau von Hierarchieebenen (n=294)	26,3	31,9	29,6	30,0
Einführung von Gruppen- oder Teamarbeit (n=424)	31,6	43,8	49,0	43,2
Bildung von Profit-Centern (n=136)	4,9	14,7	17,6	13,8
Auflösung von Abteilungen (n=360)	32,8	37,3	38,1	36,7
Einführung neuer Software (n=746)	71,1	72,4	83,3	76,0
Zusammenlegung von Abteilungen (n=527)	43,7	55,2	57,3	53,7

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, Angaben der Betriebsräte in %

Nun stellt sich zudem die Frage, ob sich die arbeitsorganisatorischen Veränderungen auch personalpolitisch auswirkten – also in Form neuer Entlohnungs- oder Arbeitszeitmodelle. Personalpolitische Veränderungen hat es in den Jahren 2006 bis 2008 in jedem zweiten Betrieb (50,8%) gegeben.³⁸ Wie die Tabelle 20 zeigt, wurden neue Arbeitszeitmodelle (53,5%) und neue Formen der Qualifizierung (50,5%) eingeführt. Auch die Formen der Entlohnung (38,2%) und der Personalrekrutierung (33,3%) wurden angepasst.

Im Vergleich der drei Betriebstypen zeigen sich diesbezüglich leichte Unterschiede. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind häufiger neue Formen der Qualifizierung (57,1%) und neue Entlohnungsformen (43,1%) eingeführt worden.

³⁸ Am häufigsten haben personalpolitische Veränderungen im Handel (52,4% und 25%) und in den Dienstleistungen (54,8% und 18%) stattgefunden. Aber auch in der Branche der Investitions- und Gebrauchsgüter hat es sichtbare personalpolitische Veränderungen gegeben.

Tabelle 20: Welche personalpolitischen Veränderungen waren dies?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
neue Arbeitszeitmodelle	48,3	54	56,5	53,5
neue Formen der Qualifizierung	39,2	51,8	57,1	50,5
neue Entlohnungsformen	31,9	38,1	43,1	38,2
neue Formen der Personalrekrutierung	25,4	35,8	35,5	33,3

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Angaben der Betriebsräte in %

8.5 Tarifbindung

Unterscheiden sich Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen in ihrer Tarifbindung? Um diese Frage beantworten zu können, wurden die Betriebsräte gefragt, ob und inwiefern der Betrieb an einen Tarifvertrag gebunden ist. Die Befunde zeigen, dass insgesamt 45,1% an einen Branchen- und Verbandstarifvertrag gebunden sind und 27,3% der Betriebe einem Firmen- oder Haustarifvertrag unterliegen. Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind zu 43,9% an einen Branchen- und Verbandstarifvertrag und zu 27% an einen Firmen- oder Haustarifvertrag gebunden – und unterscheiden sich damit nur unwesentlich von den beiden anderen Untersuchungsgruppen. Insgesamt zeigen sich also hinsichtlich der Tarifbindung keine signifikanten Unterschiede zwischen den Betriebstypen.

Tabelle 21: Ist ihr Betrieb gebunden an....

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
einen Branchen- und Verbands- tarifvertrag (n=760)	43,7	46,7	43,9	45,1
einen Firmen- oder Haustarifver- trag (n=461)	25,5	28,6	27,0	27,3
keinen Tarifvertrag (n=466)	30,8	24,8	29,1	27,7
Gesamt	100	100	100	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

8.6 Beschäftigungsstruktur

Nicht nur die wirtschaftliche Situation und das Umstrukturierungsverhalten geben Aufschluss über den Charakter eines Betriebes. Um die Arbeitsbedingungen einschätzen zu können, ist auch die Beschäftigungsstruktur und die Beschäftigungsentwicklung von Bedeutung. Gehen ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme mit einer Rationalisierung von Personalressourcen einher, d. h. wurde strukturiert Personal abgebaut? Gibt es dort besonders viele befristet Beschäftigte? Sind in diesen Betrieben eher Frauen oder Männer beschäftigt? Verträgt sich Teilzeitarbeit mit den Besonderheiten ergebnisorientierter Arbeitsformen?

8.6.1 Allgemeine Beschäftigungsentwicklungen

In den meisten befragten Unternehmen ist die Beschäftigung im Befragungszeitraum gestiegen (40,3%). Die Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen fallen jedoch recht gering aus (37,2% bzw. 41,3% in den Vergleichsgruppen). In den Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ist die Beschäftigung mit 41,5% leicht überdurchschnittlich gewachsen. Zugleich ist in 27% der Betriebe aber auch Personal abgebaut worden, besonders in denen mit hoher Kennziffernorientierung. Insgesamt zeigen sich aber keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen Leistungssteuerung und Personalentwicklung (siehe Tabelle 22).

Tabelle 22: Ist die Zahl der Beschäftigten seit 2006?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
gestiegen (n=685)	37,2	41,3	41,5	40,3
unverändert geblieben (n=556)	34,5	33,5	29,9	32,7
gesunken (n=459)	28,3	25,2	28,7	27,0
Gesamt	100	100	100	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

Nun könnte es sein, dass die Beschäftigtenzahl insgesamt zwar konstant geblieben oder gar gestiegen ist – dabei aber gleichzeitig strukturell Personal abgebaut wurde. Dies wäre dann möglich, wenn alte bestehende Verträge durch Teilzeit- oder Zeitverträge ersetzt werden. Um hier näheren Einblick erhalten zu können, ist gefragt worden, ob es im Betrieb trotz gleich bleibender oder ansteigender Beschäftigtenzahl auch strukturellen Personalabbau gegeben hat: dies ist in 18,7% der Fall- und war in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen (23,9%) statistisch signifikant häufiger zu beobachten als in Vergleichsbetrieben (15,3% zu 17,6%, siehe Tabelle 23).

Tabelle 23: Ist in ihrem Betrieb seit 2006 strukturell Personal abgebaut worden, obwohl sich die Beschäftigtenzahl generell entweder erhöht hat oder gleich geblieben ist?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
ja (n=232)	15,3	17,6	23,9	18,7
nein (n=1.006)	84,7	82,5	76,1	81,3
Gesamt (n=1.238)	100	100	100	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen in %

Insgesamt verweisen die Daten hinsichtlich der Beschäftigtenentwicklung auf eine größere Dynamik in den Betrieben mit höherer Kennziffernorientierung: es ist etwas häufiger Beschäftigung auf-, aber auch abgebaut worden.

8.6.2 Beschäftigungsformen

Im Folgenden soll anhand der erfragten Daten aufgezeigt werden, welche Beschäftigtengruppen in der Untersuchungsgruppe dominieren. Es geht dabei um den Anteil von Frauen, Teilzeit- bzw. auch befristet Beschäftigten und Leiharbeitnehmern. Auch zur Qualifikationsstruktur und zum Anteil von gewerblichen Beschäftigten an den Angestellten sollen am Ende dieses Teilkapitels Hinweise gegeben werden.

Anteile unterschiedlicher Beschäftigtengruppen nach Branchenzugehörigkeit

Im Durchschnitt haben die Belegschaften in den 1700 befragten Betrieben einen Frauenanteil von 34%.

Beim Einsatz der so **genannten atypischen Beschäftigungsverhältnisse** geht es vor allem um Teilzeit, Zeitverträge und um Leiharbeit. Im Zuge der Interviews wurden die Betriebsräte nach dem Anteil der Teilzeitbeschäftigten im Betrieb befragt, da diese sich u.a. in ihren Bedürfnissen und Positionen vom Rest der Belegschaft unterscheiden können. Im Durchschnitt haben die Betriebe, welche **Teilzeit** anbieten, eine Teilzeitquote von 12%. In den untersuchten Betrieben sind auch **Befristungen** recht verbreitet. Der durchschnittliche Anteil an befristet Beschäftigten in den Betrieben des Samples liegt bei 6,6%, und somit leicht unter dem vom IAB-Betriebspanel errechneten Wert von 9,3% im Jahr 2008 (bzw. 8,9% im Jahr 2010) (vgl. IAB-Kurzbericht 14/2011).

In der folgenden Tabelle ist der jeweilige Anteil der Beschäftigten in den erfragten Beschäftigtengruppen unterteilt nach Form der Leistungssteuerung dargestellt. Es zeigt sich, dass kennziffernorientierte Leistungssteuerung offenbar nicht mit einer vermehrten Nut-

zung atypischer Beschäftigungsverhältnisse einhergeht. Der Frauenanteil ist – mit geringem Abstand - am höchsten in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen, vermutlich weil diese auch am häufigsten im Dienstleistungsbereich zu finden sind. Auch der Teilzeitanteil ist in den ergebnisorientiert arbeitenden Betrieben geringfügig höher als im Durchschnitt. Befristet Beschäftigte sind den Daten zufolge mit 4,6% in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen seltener anzutreffen als im Durchschnitt (6,6%). Auch Leiharbeit ist in Betrieben mit Zielvereinbarungen und Kennziffernorientierung von marginaler Bedeutung.

Tabelle 24: Anteile unterschiedlicher Beschäftigtengruppen unterteilt nach der Form der Leistungssteuerung

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Frauenanteil (n=1.285)	32,1	34,0	35,9	34,0
Anteil Teilzeit (n=1.464)	11,2	12,1	12,6	12,0
Anteil Befristung (n=1.558)	7,2	7,5	4,6	6,6
Anteil Leiharbeit(n=1.654)	3,1	3,2	3,0	3,1

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; eigene Berechnungen, Angaben der Betriebsräte in %

8.6.3 Qualifikation

In der Analyse von Arbeitsbedingungen ergebnisorientierter Arbeitssysteme ist auch die Qualifikation der Beschäftigten relevant. In der Befragung wurden Daten zu den Qualifikationsstufen differenziert nach Un- und Angelernten, Facharbeitern und –angestellte sowie nach Fachhochschul- und Hochschulabsolventen erhoben. Die Antwortmöglichkeiten wurden als anteilmäßige Abstufungen in Prozent vorgegeben: ‚50% und mehr‘, ‚30 bis unter 50%‘ und ‚unter 30%‘.³⁹ Die Tabelle 25 bestätigt die Erwartung, dass die Qualifikationsstruktur in den Belegschaften recht heterogen ist. Allerdings spielen Facharbeiter und -angestellte in den hier vorliegenden Betrieben mit 68,3% die größte Rolle. Mit großem Abstand folgen Betriebe, die hauptsächlich Un- und Angelernte (14,1%) beschäftigen. In 11,3% der Betriebe dominieren Akademiker.

Weitere Befunde zeigen allerdings keine deutlichen Zusammenhänge zwischen der Form der Leistungssteuerung und dem Qualifikationsniveau der Belegschaft. Tendenziell ist der Anteil an Facharbeitern und -angestellten in den Betrieben mit hoher Ergebnisorientierung höher als in den beiden Vergleichsgruppen. Dafür sind Un- und Angelernte hier weniger häufig vertreten.

³⁹ Diese prozentuale Unterteilung in drei Größenklassen ist zwar recht grob gehalten – war aber auch nach diversen unterschiedlichen Versuchsreihen in den Pretests methodisch nicht anders umzusetzen.

Tabelle 25: Qualifikationsniveau der Beschäftigten⁴⁰ – klassifiziert -

		Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Un- und Angelernte	unter 30%	68,2	72,2	78,0	72,8
	30 bis unter 50%	13,9	13,0	12,3	13,0
	50% und mehr	17,9	14,8	9,7	14,1
	Gesamt	100	100	100	100
Facharbeiter und - angestellte	unter 30%	18,4	16,9	13,8	16,4
	30 bis unter 50%	17,4	13,6	16,2	15,3
	50% und mehr	64,2	69,5	70,1	68,3
	Gesamt	100	100	100	100
Beschäftigte mit FH- und Universi- tätsstudium	unter 30%	82,1	81	77,2	80,2
	30 bis unter 50%	7,9	8	9,9	8,5
	50% und mehr	9,9	11	12,9	11,3
	Gesamt	100	100,0	100,0	100,0

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; eigene Berechnungen, Angaben der Betriebsräte in %

8.6.4 Gewerbliche Beschäftigte

Zwar spielt auf gesetzlicher Ebene⁴¹ die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten seit 2005 keine Rolle mehr. Gleichwohl lassen sich nach wie vor erhebliche Unterschiede in den Arbeitsbereichen von Arbeitern und Angestellten finden. Die Diskussion um Subjektivierung und neue Arbeits- und Steuerungsformen wird hauptsächlich in Bezug auf Angestelltentätigkeiten geführt. Ob dies tatsächlich so ist, soll mit den folgenden Analysen geprüft werden.

Ein Großteil der Betriebe im Sample (38,4%) hat nur einen geringen Anteil gewerblicher Arbeitnehmer in seinen Belegschaften (bis 20%), hier überwiegen die Angestelltenverhältnisse. Im Vergleich fällt auf, dass in Unternehmen mit hoher Kennziffernausrichtung zwar gewerbliche Arbeitnehmer beschäftigt sind, diese aber eher unterrepräsentiert sind.

⁴⁰ Die Differenz der in der Tabelle aufgelisteten Gesamtzahl zum Anteil der insgesamt befragten Betriebsräte (n=1.700) entsteht oftmals aufgrund fehlender Angaben in den Telefoninterviews.

⁴¹ Seit 2005 unterscheiden die Rentenversicherungsträger nicht mehr nach Angestellten und Arbeitern. Auch wurden in diesem Zeitraum die spezifischen Regelungen zur Lohnfortzahlung bei Arbeitern aufgehoben.

Tabelle 26: Anteil Arbeiter (gewerbliche Arbeitnehmer) an der Gesamtbelegschaft nach Art der Leistungssteuerung

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
0 bis 20% (n=652)	35,5	34,8	46,4	38,4
21 bis 40% (n=184)	9,3	10,1	13,2	10,8
41 bis 60% (n=231)	13,4	14,4	12,4	13,6
61 bis 80% (n=328)	23,9	20,0	14,1	19,3
81 bis 100% (n=267)	15,7	18,2	11,8	15,7
verweigert (n=4)	0,0	0,4	0,2	0,2
weiß nicht (n=34)	2,1	2,1	1,8	2,0
Gesamt	100	100	100	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Einschätzung der Betriebsräte in %

8.7 Verteilung des Samples im Hinblick auf neue Arbeits- und Organisationsformen

Als letzter, aber wichtiger Schritt – vor den eigentlichen Analysen – soll die Verbreitung neuer Arbeits- und Organisationsformen in den Untersuchungsgruppen beleuchtet werden. Für die Operationalisierung der Teilgruppen wurden bisher nur Kennziffernorientierung und Zielvereinbarungen herangezogen. Wie verbreitet aber die anderen Steuerungsformen in den jeweiligen Gruppen sind, blieb ungeklärt. Dies soll im Folgenden geleistet werden. Dabei geht es einleitend um die Zunahme von Service- und Kundenorientierung in den Betrieben. Dann werden Daten zur Verbreitung einzelner Arbeits- und Steuerungsformen, wie Projektarbeit, Profit-Center, Controlling und Benchmarking vorgestellt. Auch Daten zur betrieblichen Ausgestaltung von leistungsorientiertem Entgelt sowie zu Arbeitszeitregelungen werden präsentiert. Einleitend zeigt eine Übersichtstabelle die Verbreitung neuer Arbeits- und Steuerungsformen unterteilt für die drei Untersuchungsgruppen.

Tabelle 27: Arbeits- und Leistungsbedingungen im Betrieb

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Das Thema 'Kundenorientierung' hat im Unternehmen in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen (n=1.241)	60,0	73,9	83,3	73,0
Es werden regelmäßige Analysen zur Kundenzufriedenheit (n=1.097)	51,7	70,7	80,0	68,9
Es werden im Betrieb von der Leistung abhängige Einkommensbestandteile gezahlt? (n=711)	26,0	40,0	58,7	41,8
Projektarbeit (n=861)	34,5	49,7	67,1	50,8
Profit-Center (n=275)	6,6	15,7	25,5	16,2
Controlling (n=1.066)	31,8	67,4	83,6	62,9
Konfrontation mit Umsatz- oder Renditezahlen (n=987)	36,2	61,2	72,7	58,1
Budgetverantwortung (n=355)	20,1	35,0	44,4	36,0

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachnennungen der Betriebsräte in %

8.7.1 Kundenorientierung

Da Kundenorientierung und zunehmende Marktnähe gerade in der Diskussion um Subjektivierung und ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme eine große Rolle spielt, wurden die Betriebsräte hierzu detaillierter befragt. Mit dem Verweis auf Kundenorientierung soll den Beschäftigten - so Sauer (2005) – der steigende Vermarktlichungsdruck der Unternehmen nähergebracht werden. Wenn Beschäftigte nicht mehr die Weisungen des Vorgesetzten, sondern vornehmlich die Anforderungen der Kunden erfüllen, lässt sich von hoher Kundenorientierung sprechen (vgl. Kratzer 2003). Daher wurden die Betriebsräte gefragt, wie sehr die Arbeit im Betrieb durch eine zunehmende Kundenorientierung geprägt ist. In 83,3% der Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen hat das Thema ‚Kundenorientierung‘ in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen (im Durchschnitt 73,0%, siehe Tabelle 27)⁴². Weit unterhalb des Durchschnitts positionieren sich die Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung (60%). Die Betriebe mit erhöhter Kundenorientierung wurden in einem weiteren Schritt befragt, ob es regelmäßige Analysen zur Kundenorientierung gibt. Auch dies ist in Betrieben mit hoher Kennziffernorientie-

⁴² Aufgeführt sind hier nur die „stark“ und „Sehr stark“-Bewertungen der Betriebsräte in % (Basis ist eine 6er-Bewertungs-Skala von 1 ‚sehr stark‘ bis 6 ‚überhaupt nicht‘, mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten).

rung signifikant häufiger der Fall (80% zu 51,7% bzw. 70,7%). Die Güte der Kundenzufriedenheit wird offenbar als messbares Leistungskriterium angesehen. Dies könnte auf einen Zusammenhang zwischen hoher Kundenorientierung und Ergebnissteuerung in der Arbeit hindeuten.

In gut jedem zweiten Betrieb wird die Arbeit in den Jahren 2008/09 unter anderem über **Projekte** organisiert (50,8%). In Betrieben mit hoher Kennziffernausrichtung ist dies signifikant häufiger der Fall (67,1%). D.h. hohe Ergebnisorientierung soll in vielen Fällen auch über Projektarbeit erreicht werden.

Profit-Center sind ein Instrumentarium, um die Beschäftigten in gesonderten unternehmerischen Einheiten und mit eigenen Gewinn- und Verlustrechnungen selbstständig unternehmerisch handeln zu lassen. Zu vermuten wäre also, dass Profit-Center (mit ihrer naturgemäß hohen Kennziffernorientierung zur Ermittlung der Profitabilität) in kennziffernorientierten Betrieben besonders verbreitet sind. Generell verfügen 16,2% aller befragten Betriebe über Profit-Center. In der Untersuchungsgruppe sind dies bereits 25,5%. Damit wenden Betriebe mit hoher Kennziffernausrichtung signifikant häufiger das Prinzip der Profit-Center an.

Controllingsysteme sind mittlerweile ein weit verbreitetes Instrument in den Unternehmen. Über das Controlling soll das Management effizienter planen, kontrollieren und koordinieren können. 62,9% aller befragten Betriebe nutzten 2008/09 Controlling-Systeme. In Betrieben mit hoher Kennziffernorientierung sind dies sogar 83,6%.

In 58,1% der Betriebe gibt es Abteilungen oder Bereiche, deren Beschäftigte regelmäßig mit erwirtschafteten **Umsatz- oder Renditezahlen** konfrontiert werden. Auch hier sind große Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen zu erkennen. In Betrieben mit hoher Kennziffernorientierung ist es sehr verbreitet, Beschäftigte mit Umsatzzahlen zu konfrontieren (72,2%). In Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung eher weniger (36,2%). Ebenfalls signifikant für die Untersuchungsgruppe ist die **Verantwortung über zugewiesene Budgets**. In der Teilgruppe der 987 Betriebe, in der die Beschäftigten regelmäßig mit erwirtschafteten Umsatzzahlen konfrontiert werden, haben 36% eine Budgetverantwortung. Von den Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind dies 44,4% - also nahezu die Hälfte der Untersuchungsgruppe. Die Belegschaften mit kennziffernorientierten Zielvereinbarungen sind also oft verantwortlich für die ihnen überantworteten Mittel.

8.7.2 Leistungsorientiertes Entgelt

Auch leistungsorientierte Bezahlung ist in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ein Thema. In 58,7% dieser Betriebe werden von der Leistung abhängige Einkommensbestandteile gezahlt – in den Vergleichsbetrieben sind dies nur 26% bzw. 40% (siehe Tabelle 28).

Tabelle 28: Werden in Ihrem Betrieb von der Leistung der Beschäftigten abhängige Einkommensbestandteile gezahlt?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
ja (n=711)	26,0	40,0	58,7	41,8
teilweise (n=969)	73,5	58,1	40,7	57,0
weiß nicht (n=20)	0,5	1,9	0,6	1,2
Gesamt (n=1.700)	100	100	100,	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %,

Nun sagen diese Zahlen allerdings nichts darüber aus, ob die Leistung individuell oder als Gruppenleistung erbracht werden muss. Denn zu unterscheiden wäre zwischen der individuellen Leistung einzelner Beschäftigter, die eines Teams oder aber der Leistung aller, welche sich durch den Gesamterfolg eines Unternehmens ausdrücken lässt. Wie die Befunde zeigen, wird in erster Linie die individuelle Leistung der Beschäftigten honoriert (76,7%), in zweiter Linie der Gesamterfolg des Unternehmens (61,7%) und in dritter Linie die Team- oder Gruppenleistung (43%, siehe Tabelle 29).

Tabelle 29: Was ist dabei ausschlaggebend...?

	Keine Zielverein- barungen (n=114)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=308)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=288)	Gesamt (n=711)
die individuelle Leistung der Beschäftigten (n=545)	82,9	71,1	80,1	76,7
die erbrachte Leistung einer Arbeitsgruppe (n=306)	26,0	40,1	52,9	43,0
der Gesamterfolg des Unternehmens (n=438)	51,5	59,8	67,7	61,7

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)antworten der Betriebsräte in %, in deren Betrieb von der Leistung der Beschäftigten abhängige Einkommensbestandteile gezahlt werden (n= 711).

Was verbirgt sich aber hinter den leistungsbezogenen Entgeltbestandteilen? Geht es dabei um monatliche Leistungszuschläge oder um jährliche Boni? Wenn leistungsbezogene Entgeltbestandteile gezahlt werden, dann erfolgt dies in den meisten Fällen über die laufenden monatlichen Bezüge (63,3%, siehe Tabelle 30). Aber auch eine Honorierung der Leistung über eine jährliche Zahlung ist üblich (57,5%) – in vielen Betrieben wird beides praktiziert (24,8%). Bei Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ist die

Honorierung der Leistung über einen jährlichen Turnus am meisten verbreitet (65,9%). Eine quartalsmäßige Zahlung leistungsabhängiger Vergütungsbestandteile stellt dagegen eher eine Ausnahme dar. Beschäftigte in Betrieben mit hoher Kennziffernorientierung erhalten überdurchschnittlich oft einen jährlichen Leistungszuschlag (65,9%). Auch quartalsmäßige Leistungszuschläge werden hier überdurchschnittlich oft gezahlt (14,4%).

Tabelle 30: Wie werden leistungsbezogene Entgeltbestandteile in ihrem Unternehmen ausgezahlt?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
jährlicher Leistungszuschlag (n=409)	47,0	53,6	65,9	57,5
monatlicher Leistungszuschlag (n=450)	74,9	65,4	56,6	63,3
quartalsmäßiger Leistungszuschlag (n=79)	5,6	10,2	14,4	11,1

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)antworten der Betriebsräte in %, in deren Betrieb von der Leistung der Beschäftigten abhängige Einkommensbestandteile gezahlt werden (n= 711).

Des Weiteren stellt sich die Frage, an welche Beschäftigtengruppen diese ausgezahlt werden. Gut jeder zweite Betrieb (51,6%) zahlt diese Leistungszuschläge an alle Beschäftigten aus. Die Gesamtbelegschaft bzw. Angestellte ohne Führungsaufgaben profitieren in Betrieben mit hoher Kennziffernorientierung etwas häufiger davon als andere Beschäftigtengruppen (55% zu 61,6% bzw. 36% zu 28,5%) – wobei die Unterschiede nicht sehr hoch ausfallen (siehe Tabelle 31).

Tabelle 31: An welche Beschäftigtengruppen werden diese ausgezahlt?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
an Alle (n=367)	52,9	47,9	55,0	51,6
Betriebsleitung (n=132)	17,3	21,8	15,6	18,6
Führungskräfte (n=202)	24,3	32,3	26,0	28,5
Angestellte ohne Führungsauf- gaben (n=203)	29,0	21,4	36,0	28,5

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)antworten der Betriebsräte in %, in deren Betrieb von der Leistung der Beschäftigten abhängige Einkommensbestandteile gezahlt werden (n= 711).

Nun stellt sich die Frage, wie der Leistungsbeitrag ermittelt wird, um einen solchen Zuschlag zu bekommen. Dabei wurde getrennt nach der Bewertung des Leistungsbeitrags von einzelnen Beschäftigten als auch nach dem von Arbeitsgruppen gefragt.

Wie die Antworten zeigen, bilden in 58,4% der Betriebe die über Zielvereinbarungen getroffenen Arbeitsergebnisse die Grundlage für die Leistungsbemessung von einzelnen Beschäftigten. Dabei wird in 53% der Betriebe die erbrachte Leistung zugleich über Kennzahlen gemessen, zumal es sich in den meisten Fällen um kennziffernorientierte Zielvereinbarungen handelt. In der Untersuchungsgruppe „kennziffernorientierte Zielvereinbarungen für die gesamte Belegschaft“ ist dies weiter verbreitet (77,3%). Aber oft wird auch auf die Beurteilung von Vorgesetzten zurückgegriffen, um den Anspruch auf Leistungszuschläge zu ermitteln (57%, siehe Tabelle 32).

Tabelle 32: Wie wird der Leistungsbeitrag eines/einer Beschäftigten ermittelt?

	Keine Zielverein- barungen (n=110)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=281)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=276)	Gesamt (n=667)
Messung mit Kennzahlen (n=354)	28,5	53,7	61,9	53,0
Leistungsbeurteilung von Vorge- setzten (n=381)	57,7	59,2	54,4	57,0
Bewertung anhand der Zielver- einbarung (n=390)	23,5	53,4	77,3	58,4

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)antworten der Betriebsräte in %. Enthalten sind nur die Betriebe, in denen von der Leistung der Beschäftigten abhängige Einkommensbestandteile gezahlt werden – und dabei die individuelle Leistung der Beschäftigten oder der Gesamterfolg des Unternehmens ausschlaggebend ist (n=667).

Ähnliches gilt für die Bewertung der Leistung in Arbeitsgruppen. Auch hier sind in den meisten Fällen Zielvereinbarungen (51,7%) und Kennziffern (47,7%) ausschlaggebend, in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sogar weitaus häufiger (67,2% zu 51,7% bei der Bewertung auf Grundlage von Zielvereinbarungen und 60,8% bei der Messung über Kennzahlen, siehe Tabelle 33). Allerdings sind diese Befunde durch Operationalisierung der Teilgruppe von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen beeinflusst, denn flächendeckender Einsatz von Zielvereinbarungen und Kennziffernausrichtung waren Kriterium für die Zuordnung in diese Gruppe.

Tabelle 33: Wie wird der Leistungsbeitrag einer Arbeitsgruppe ermittelt?

	Keine Zielverein- barungen (n=70)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=232)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=231)	Gesamt (n=533)
Bewertung auf Grundlage einer Zielvereinbarung (n=275)	25,7	44,2	67,2	51,7
Messung mit Kennzahlen (n=254)	23,8	41,8	60,8	47,7
Vergleich mit anderen betrieblichen Einheiten (z. B. Benchmarking) (n=92)	13,1	14,7	20,9	17,2
nichts davon (n=130)	47,9	29,7	11,9	24,4

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)antworten der Betriebsräte in %. Ent- halten sind nur die Betriebe, in denen von der Leistung der Beschäftigten abhängige Einkommensbe- standteile gezahlt werden – und dabei die individuelle Leistung der Beschäftigten oder der Gesamt- erfolg des Unternehmens ausschlaggebend ist (n=533).

Es zeigt sich also, dass in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen überdurchschnittlich oft leistungsabhängige Vergütungsbestandteile gezahlt werden – allerdings nicht in erster Linie über die laufenden monatlichen Bezüge, sondern über jähr- liche Extra-Zahlungen. Betriebliche Kennzahlen und Zielvereinbarungen spielen als Maß für die Berechnung der leistungsorientierten Entgeltbestandteile eine große Rolle.

8.7.3 Arbeitszeit

Alle 1.700 Betriebsräte wurden befragt, welche Arbeitszeitregelungen in ihrem Betrieb gelten. Allerdings kommt es selten vor, dass (gerade größere) Betriebe über nur eine Arbeitszeitregelung verfügen, aufgrund unterschiedlicher Aufgabenfelder und Beschäftig- tengruppen werden in vielen Fällen zwei und mehrere Regelungen angeboten, daher wa- ren bei den Antworten der Betriebsräte Mehrfachantworten zu erwarten.

Wie unten in der Tabelle 34 dargestellt ist, gilt in den meisten Betrieben eine tariflich fest- gelegte Arbeitszeit mit Gleitzeitregelung (70,1%). In gut jedem zweiten Betrieb gibt es nach wie vor (auch) feste Arbeitszeiten (53,4%), wobei diese in Betrieben mit ergebnis- orientiert geführten Arbeitssystemen seltener anzutreffen sind. Auch Schichtarbeit (53,1%) und Rufbereitschaft (48,1%) sind in etwa der Hälfte der Betriebe verbreitet. Wäh- rend Schichtarbeit in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen etwas unterrepräsentiert ist, wird dort häufiger auf Rufbereitschaft (51,1%) zurückgegriffen. Deutlich zeigt sich der Unterschied beider Untersuchungsgruppen in der Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit: während diese in nahezu 35% aller ergebnisorientiert arbeitenden Betriebe existiert, wenden diese nur 26,6% der anderen Betriebe an. Auffälligkeiten zei- gen sich in der vergleichsweise geringeren Verbreitung von festen Arbeitszeiten (45,7 zu

53,4%) im Untersuchungssample und in dem häufigeren Verzicht auf Arbeitszeitregelungen (sprich: Vertrauensarbeitszeit, 34,8 zu 26,6%)

Tabelle 34: Welche Arbeitszeitregelung gilt in ihrem Betrieb?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
feste Arbeitszeiten (z. B. 8 bis 16 Uhr) (n=908)	63,0	52,9	45,7	53,4
Gleitzeitregelungen (n=1.192)	68,0	70,2	71,9	70,1
Vertrauensarbeitszeit (n=492)	22,1	29,1	34,8	28,9
Schichtarbeit (n=902)	50,7	56,0	50,7	53,1
Rufbereitschaft (n=817)	39,5	51,0	51,1	48,1

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %

8.8 Zusammenfassung und Prüfung der Hypothesen

In diesem Kapitel wurden Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen in ihren Rahmenbedingungen vorgestellt. Dabei standen folgende Forschungshypothesen im Vordergrund:

Hypothese 1: Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind nur in wenigen, spezifischen Branchen anzutreffen.

Die Befunde zeigen, dass Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen tatsächlich in allen Branchen anzutreffen sind. Im Vergleich zum Industriesektor verwenden aber die Dienstleistungsbranchen – vor allem der Handel und Kreditinstitute und Versicherungen – häufiger ergebnisorientierte Leistungskonzepte. Auffällig ist allerdings die Börsennotierung: Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind deutlich häufiger an der Börse notiert.

Hypothese 2.1: In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen werden überdurchschnittlich häufig neue Arbeits- und Organisationsformen, wie Projektarbeit, Benchmarking oder Profit-Center eingesetzt.

Es zeigt sich, dass Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen besonders häufig neue Arbeits- und Organisationsformen einsetzen. Controlling-Systeme sind hier signifikant häufiger verbreitet (83,6%), auch wird die Arbeit signifikant häufiger in Form von Projekt- oder Gruppenarbeit organisiert (67,1%). Die Beschäftigten werden signifikant häufiger mit Umsatz- oder Renditezahlen konfrontiert (72,7%) – und neben der höheren Bedeutung von Kundenorientierung werden auch signifikant häufiger Analysen zur Kundenzufriedenheit durchgeführt. Ebenso werden hier deutlich häufiger leistungsabhängige Einkommensbestandteile an die Beschäftigten gezahlt (in 58,7% der Betriebe). Auch ist die Arbeitszeit weniger starr als in den Vergleichsbetrieben. Diese Analysen zeigen, dass die Arbeit eher an den Anforderungen des Kunden bzw. des unmittelbaren Marktes ausgerichtet ist als an konkreten Weisungen von Vorgesetzten. Solche Rahmenbedingungen verweisen bereits auf ein besonders Leistungsumfeld für die Beschäftigten, in dem Flexibilität und Eigenverantwortung eine große Rolle spielen.

Hypothese 2.2: In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen wird überdurchschnittlich häufig umstrukturiert.

Die Befunde zeigen, dass es in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen überdurchschnittlich häufig Umstrukturierungen gegeben hat (47,4%). Dabei spielten arbeitsorganisatorische Änderungen eine bedeutende Rolle (59,4%). Diese gingen in den meisten Fällen mit neuen Arbeitsabläufen und -prozessen sowie neuer Software einher. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ist auch oft strukturell Personal abgebaut worden (23,9%), obwohl die Beschäftigtenzahl als solche scheinbar konstant geblieben ist oder sich erhöht hat.

Hypothese 2.3: Der Anteil von hoch qualifizierten Beschäftigten ist in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen besonders hoch.

Die Befunde dieser Befragung konnten keine Zusammenhänge zwischen der Form der Leistungssteuerung und dem Qualifikationsniveau der Beschäftigten zeigen. Hier zeigten sich aber im Nachhinein methodische Schwierigkeiten im Befragungskonzept. Die Betriebsräte waren oft überfordert, das Bildungsniveau ihrer Beschäftigten einzuschätzen. Die Ergebnisse deuten aber darauf hin, dass der Anteil an Facharbeitern, und -angestellten in den Betrieben mit hoher Ergebnisorientierung höher ist als in den Vergleichsbetrieben.

9 **Arbeitsbedingungen in den Betriebstypen im Vergleich**

Nachdem nun die drei Untersuchungsgruppen in Bezug auf deren wirtschaftliche Rahmenbedingungen, deren Beschäftigungsstruktur und auf die darin vorzufindenden Arbeits- und Organisationsformen untersucht wurden, soll der folgende Blick auf die Arbeitsbedingungen in den Untersuchungsgruppen gelenkt werden.

Ziel dieses Teilkapitels wird sein, die Gruppe der Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen auf positive und auf belastende Arbeitsbedingungen zu untersuchen. Dabei wird bewusst mit dem Blickwinkel der Betriebsräte gearbeitet, denn diese sind nicht nur Bindeglied zwischen Management und Belegschaften, sondern haben einen weit reichenden Einblick in die Sorgen und Nöten der Beschäftigten. Dadurch nehmen sie Entwicklungen und Probleme innerhalb der Belegschaften besser wahr als andere Personen im Betrieb. Nachteilig allerdings ist, dass sich die Sichtweise der Betriebsräte auf erlebte Arbeitsbelastungen nicht mit der von einzelnen Beschäftigten decken muss. Der Betriebsrat kann nur das zum Ausdruck bringen, was er bei den Beschäftigten beobachtet.

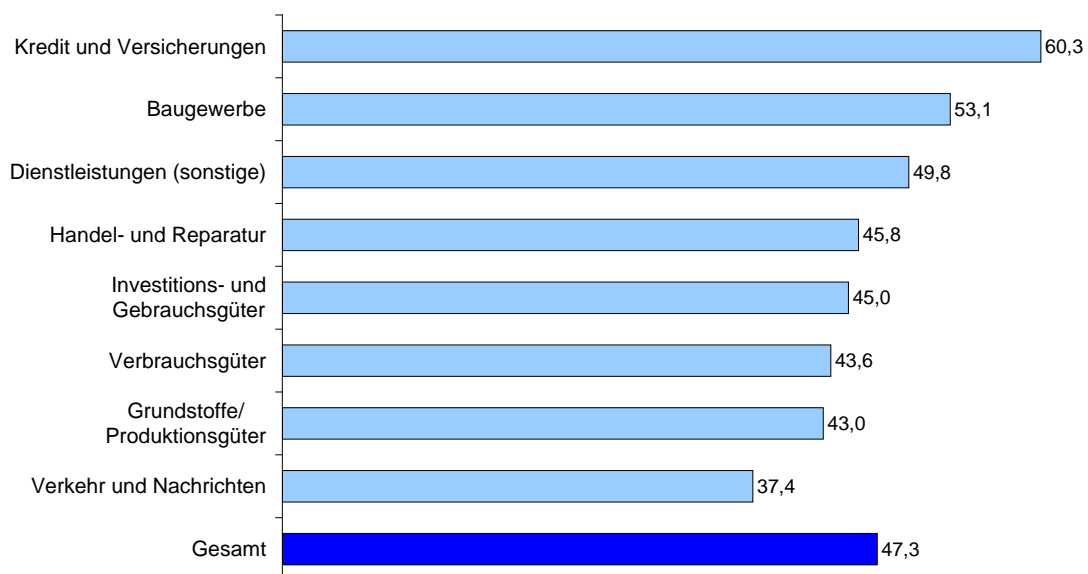
Dieses Kapitel ist wie folgt aufgebaut: zunächst soll dargelegt werden, wie Betriebsräte die generellen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in ihren Betrieben einschätzen. Es ließe sich z. B. vermuten, dass ein Betriebsrat von guten Arbeitsbedingungen im Betrieb spricht, Faktoren, wie hohen Stress und Leistungsdruck in den Belegschaften, dabei aber ausblendet und als Sachzwänge einordnet. Dies wäre eine wichtige Erkenntnis in Bezug auf die Regulierung von Arbeitsbedingungen. Dies könnte z. B. darauf hindeuten, dass Betriebsräte psychische Belastungen, wie Stress und Arbeitsdruck in den Belegschaften nicht unmittelbar mit gestaltbaren Arbeitsbedingungen in Zusammenhang bringen.

In einem weiteren Schritt werden vergleichend die positiven Rahmenbedingungen in den Betriebstypen vorgestellt. Aus der Fachliteratur ist bekannt, dass gerade die Existenz bestimmter positiver Rahmenbedingungen die Ressourcen der Beschäftigten stärken und sich damit auf das gesamte Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken können (vgl. Udris, Rimann & Thalmann 1994). Es wäre zu testen, ob bestimmte positive Rahmenbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen auch hohe Belastungen in den Belegschaften erträglicher machen. Im Anschluss geht es um die Entwicklung der körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen in den Vergleichsbetrieben. Dabei werden insbesondere die Ursachen für (ständigen) Zeit- und Leistungsdruck und für hohes Arbeitsvolumen im Alltag von Belegschaften analysiert. Mit multivariaten Analysen soll geklärt werden, ob insbesondere die Arbeitsorganisation (Zielvereinbarungen und hohe Kennziffernorientierung) dafür verantwortlich sind, oder ob auch weitere betriebliche Faktoren dafür verantwortlich gemacht werden können. Außerdem stellt sich die Frage, ob bestimmte positive Rahmenbedingungen belastungsmindernd wirken.

9.1 Einschätzung der Arbeitsbedingungen in den Belegschaften durch die Betriebsräte

Gefragt nach den Arbeitsbedingungen allgemein äußern sich die Betriebsräte recht vorbehaltlos, zum Teil sogar optimistisch. Die Einschätzungen konnten auf einer Skala von 1 „sehr gut“ bis 6 „sehr schlecht“ erfolgen. Knapp die Hälfte aller befragten Betriebsräte empfindet die Arbeitsbedingungen der Belegschaften im Betrieb als gut bis sehr gut (47%). Ein großer Teil (41%) stuft sie als „befriedigend“ ein, 9% als „ausreichend“ und 3% als „schlecht“ bis „sehr schlecht“. Im Branchenvergleich bewerten die Betriebsräte in den Kreditinstituten und den Versicherungen die Arbeitsbedingungen der Belegschaften am besten (siehe Abbildung 14). 60% bewerten die Arbeitsbedingungen als gut bis sehr gut. Dies ist insofern erstaunlich, weil in späteren Analysen ebenfalls diese Branche mit auffallend hohen psychischen Belastungen und hohem Zeit- und Leistungsdruck der Beschäftigten auffällt. Ebenfalls gute Noten erhält das Baugewerbe, wo 53% der Betriebsräte die Arbeitsbedingungen mit gut bis sehr gut bewerten. Auch im Dienstleistungssektor stellt jeder zweite Interessenvertreter seinem Betrieb gute Noten aus. Das Schlusslicht bildet die Branche „Verkehr und Nachrichten“, hier können nur 37% aller Betriebsräte von guten Arbeitsbedingungen der Belegschaften sprechen.

Abbildung 14: Einschätzung der Arbeitsbedingungen mit „gut“ bis „sehr gut“ durch die Betriebsräte – nach Branchen



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der 1.700 befragten Betriebsräte in %, aufgeführt sind hier nur die „gut“ und „sehr gut“-Bewertungen der Betriebsräte (Basis ist eine 6er-Bewertungs-Skala von 1 „sehr gut“ bis 6 „sehr schlecht/ungenügend“, mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten)

Im Vergleich der drei Untersuchungsgruppen fällt für die Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen eine signifikant positivere Beurteilung der Arbeitsbedingungen auf (Tabelle 35). 54,4% dieser Befragten halten die Arbeitsbedingungen für gut bis sehr

gut. In den Vergleichsgruppen sind dies 40% bzw. 47,1%. Auf der anderen Seite werden die Arbeitsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen aber auch nicht deutlich schlechter eingeschätzt als in den Vergleichsbetrieben.

Tabelle 35: Wie schätzen Sie im Großen und Ganzen die Arbeitsbedingungen in ihrem Betrieb ein?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
gut bis sehr gut (n=804)	40,0	47,1	54,4	47,4
befriedigend (n=695)	45,4	43,2	33,4	41,0
eher schlecht bis sehr schlecht (n=198)	14,6	9,6	12,2	11,7

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

9.2 Einschätzung von positiven Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz

Den Betriebsräten wurde eine Liste von Beschreibungen vorgelegt, um auch die attraktiven Seiten des Arbeitsplatzes darstellen zu können. Für die einzelnen Antwortkategorien wurde eine Skala von 1 „sehr stark“ bis 6 „überhaupt nicht“ angeboten, um das Ausmaß dieser positiven Arbeitsbedingungen zu beurteilen.

Unter den möglichen Mehrfachantworten wurde die Möglichkeit zum ‚eigenverantwortlichen Arbeiten‘ am häufigsten herausgestellt: 55% haben diese Möglichkeit als stark/sehr bewertet. Auch ein gutes Betriebsklima wurde mit 40% der Fälle häufig genannt. Interessante Herausforderungen durch Projekt- und Teamarbeit waren für 29% der Befragten eine positive Rahmenbedingung. Offenbar weniger attraktiv sind demnach gute Aufstiegs- und Qualifizierungsmaßnahmen (lediglich 21% würden dies für ihren Betrieb bekräftigen), Familienfreundlichkeit (20%), Anerkennung durch den Arbeitgeber (19%) und gutes Führungsverhalten (18%, siehe folgende Tabelle 36).

Vergleicht man das Antwortverhalten in den drei Untersuchungsgruppen, dann fällt auf, dass in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ein eigenverantwortliches Arbeiten häufiger als positive Rahmenbedingung beurteilt (59,7%) wird als in den Vergleichsgruppen. Auch wird überdurchschnittlich häufig darauf verwiesen, dass Projekt- oder Teamarbeit interessante Herausforderungen für die Beschäftigten mit sich bringt (34%). Signifikant häufiger wird ebenfalls auf die guten Qualifizierungs- und Aufstiegs-möglichkeiten der Beschäftigten in den Betrieben der interessierenden Untersuchungsgruppe verwiesen (27,4%). Auch die Anerkennung der Arbeit durch den Arbeitgeber wird in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen etwas häufiger genannt (21,7%). Kaum

Unterschiede gibt es hinsichtlich der Bewertung des Betriebsklimas, der Familienfreundlichkeit und dem Führungsverhalten.

Tabelle 36: Positive Arbeitsbedingungen im Vergleich

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Anerkennung durch den Arbeit- geber (n=317)	13,5	19,7	21,7	18,7
Eigenverantwortlich arbeiten (n=942)	51,1	55,1	59,7	55,4
gute Qualifizierungs- und Auf- stiegsmöglichkeiten (n=357)	15,2	20,2	27,4	21,0
gutes Betriebsklima (n=686)	40,5	40,7	39,8	40,4
interessante Herausforderungen durch Projekt- und Teamarbeit (n=488)	24,9	27,4	34,0	28,7
Familienfreundlichkeit (n=341)	20,3	20,2	19,6	20,0
gutes Führungsverhalten (n=314)	20,0	18,1	17,7	18,5

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %, aufgeführt sind hier nur die „gut“ und „sehr gut“-Bewertungen der Betriebsräte (Basis ist eine 6er-Bewertungs-Skala von 1 „sehr stark“ bis 6 „überhaupt nicht“, mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten)

Der Branchenvergleich, der in Tabelle 37 dargestellt ist, verweist allerdings auch auf große Unterschiede zwischen den Branchen, so dass hier intervenierende Effekte zu vermuten sind.

Tabelle 37: Positive Arbeitsbedingungen nach Branche

	gutes Führungs- verhalten (n=1.369)	gutes Betriebs- klima (n=677)	Familien- freund- lichkeit (n=336)	positive Eigenver- antwortung (n=928)	Heraus- forderungen am Arbeits- platz (n=484)	Aufstiegs- stiegs- möglich- keiten (n=352)	Aner- kennung (n=314)
Grundstoffe/ Produktionsgüter	17,4	25	23	45,5	19,5	14,4	16,8
Investitions- und Gebrauchsgüter	16,1	37,2	16,6	53,2	31,1	16,6	17,9
Verbrauchsgüter	14,5	31,7	18,9	51,0	24,0	13,6	13,4
Baugewerbe	23,7	52,1	26,2	58,6	36,2	30,9	24,1
Handel- und Reparatur	23,2	47,0	20,3	49,8	20,9	25,0	18,0
Verkehr und Nachrichten	11,6	27,5	14,2	39,2	20,7	14,5	12,3
Kredit und Versicherungen	18,9	35,9	16	52,8	26,3	19,8	13,0
Dienstleistungen (sonstige)	17,9	43,3	21,3	66,8	37,2	22,7	22,3
Gesamt	18,8	40,3	20	55,3	28,8	21,0	18,7

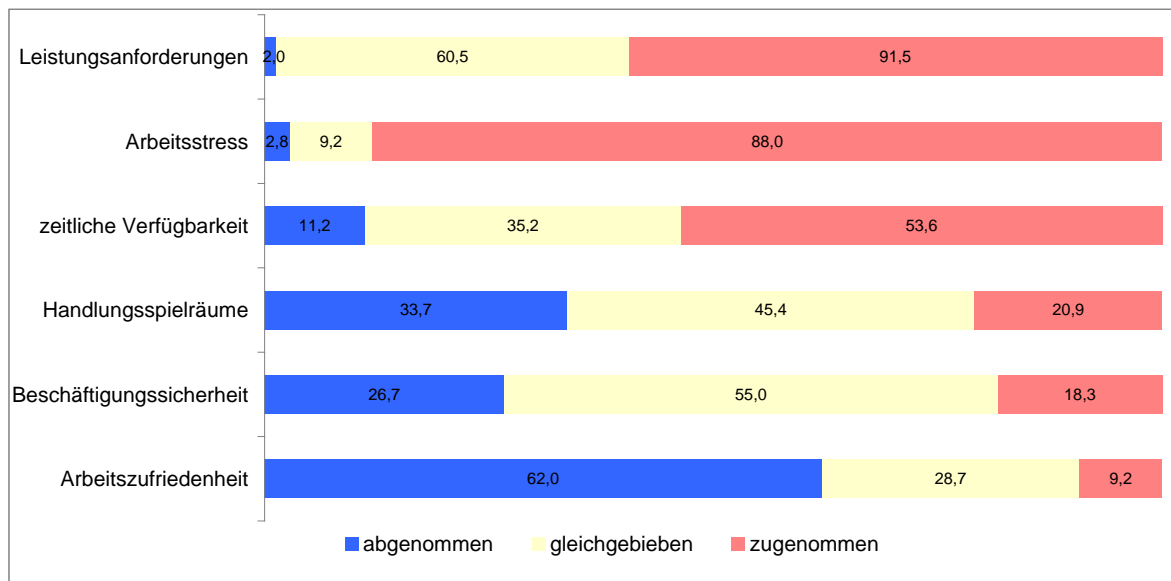
Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der 1.700 befragten Betriebsräte in %, aufgeführt sind hier nur die „gut“ und „sehr gut“-Bewertungen der Betriebsräte (Basis ist eine 6er-Bewertungs-Skala von 1 „sehr stark“ bis 6 „überhaupt nicht“, mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten)

Veränderungen der Arbeitsbedingungen in den Belegschaften?

Die Frage, ob sich seit 2006 die Arbeitsbedingungen in Teilbereichen oder für die gesamten Belegschaften verändert hätten, beantworten über die Hälfte der Betriebsräte mit „ja“. Eine differenzierte Analyse zeigt, dass in nahezu allen Betrieben die Leistungsanforderungen (91%) und der Arbeitsstress (88%) gestiegen sind. Der Zugriff auf die Beschäftigten hat zugenommen (zeitliche Verfügbarkeit, 53%), die verfügbaren Ressourcen der Beschäftigten dagegen haben eher abgenommen (Handlungsspielräume 34%, Beschäftigungssicherheit 27%). Vor allem die Arbeitszufriedenheit hat gelitten, 62% gehen davon aus, dass diese abgenommen hat. Die Ursache dieser negativen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen muss nicht zwangsläufig allein in den erwähnten arbeitspolitischen Veränderungen liegen. Denkbar wäre auch, dass gleichzeitig andere betriebliche Innovationen (neue Produkte, neue Märkte) stattgefunden haben. Auffällig ist aber die Gleichzeitigkeit der arbeitsorganisatorischen Veränderungen mit denen der beobachteten Arbeitsbelastungen in den Belegschaften.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Vielzahl der stattgefundenen Umstrukturierungen auch auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ausgewirkt hat.

Abbildung 15: Wie haben sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verändert?



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen in % (n=857)

Tabelle 38: Veränderungen der Arbeitsbedingungen nach Art der Leistungssteuerung im Betrieb,

	Keine Zielvereinbarungen	Gemischte Leistungssteuerung	ZV und hohe Kennziffernorientierung	Gesamt
höhere Leistungsanforderungen	89,8	90,1	94,7	91,5
zunehmender Arbeitsstress	87,4	86,8	9,3	88
höhere zeitliche Verfügbarkeit	48,5	53,1	56,2	53,2
größere Abstimmungsprobleme	39,9	43,7	43,4	42,9
größere Handlungsspielräume	22	22	18,4	20,9
höhere Beschäftigungssicherheit	17,3	20,5	15,4	18,3
höhere Arbeitszufriedenheit	9	8,5	10,5	9,2

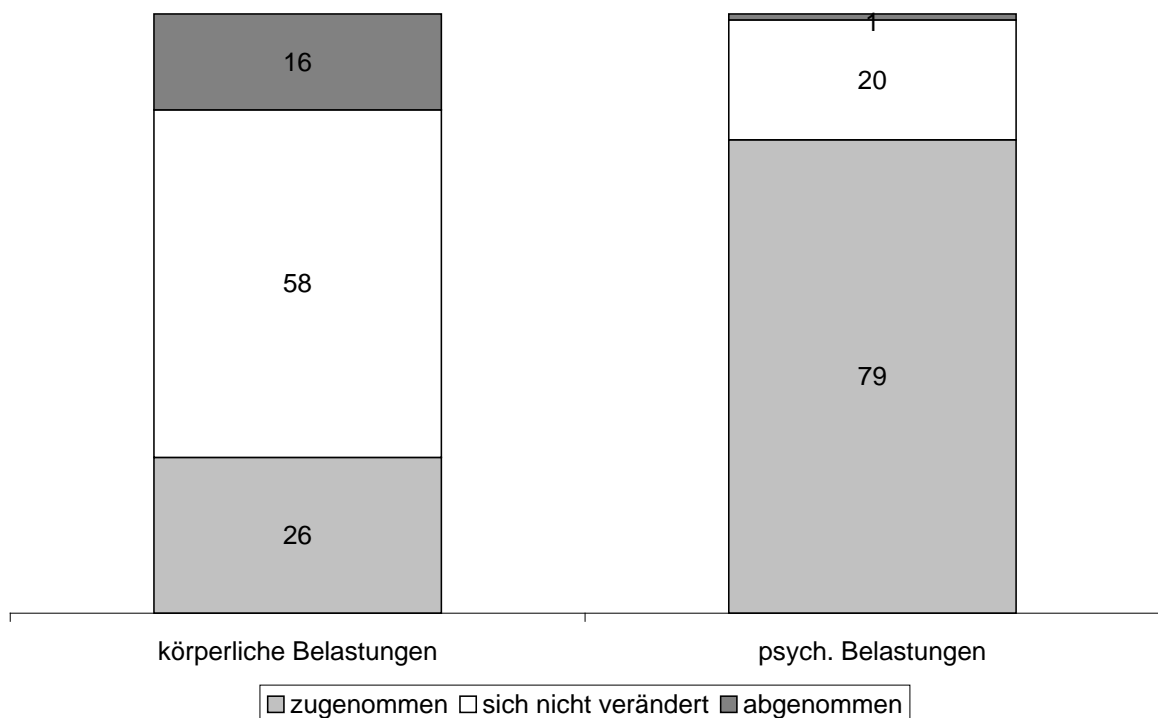
Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen in % (n=857)

9.3 Entwicklung der Arbeitsbelastungen

Nachdem sich die Betriebsräte nun zu den Arbeitsbedingungen, deren Veränderungen und den positiven Rahmenbedingungen im Betrieb äußern konnten, sollen im Folgenden die Arbeitsbelastungen im Vordergrund stehen. Die Betriebsräte wurden gefragt, wie sich die körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen in den erfragten drei Jahren (von 2006 bis Ende 2008) verändert haben.

Das Ausmaß der körperlichen Arbeitsbelastungen in den Belegschaften hat sich in den letzten Jahren offenbar nur geringfügig verändert. Ein großer Teil der Betriebsräte kann diesbezüglich keine Veränderungen beobachten (58%; vgl. Abbildung 16). Gleichwohl gibt jeder vierte Betriebsrat (26%) an, die körperlichen Belastungen seien in den letzten zwei Jahren angestiegen. Dies ist überdurchschnittlich oft in der Verkehrs- und Nachrichtenbranche der Fall (38%), vermutlich bedingt durch den hohen Zeitdruck im Transportgewerbe (Speditionen, aber auch öffentlicher Nahverkehr). Aber auch im Handel steigen die körperlichen Belastungen (28%). Einen Rückgang der körperlichen Belastungen beobachteten nur 16% der Betriebsräte. Zwar hat die Aufmerksamkeit körperlicher Arbeitsbelastungen in den letzten Jahrzehnten zu Gunsten der psychischen Belastungen kontinuierlich abgenommen, trotzdem spielen sie nach wie vor eine wichtige Rolle im Arbeitsschutz.

Abbildung 16: Entwicklung der Arbeitsbelastungen von 2006 bis 2008 aus Sicht der Betriebsräte (n=1.700)



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

In der Wahrnehmung der meisten Betriebsräte (79%) sind die psychischen Belastungen der Beschäftigten seit 2006 weiter angestiegen (s. Abbildung 16). Im Jahr 2004 betonten bereits 91% aller befragten Betriebsräte einen Anstieg der psychischen Belastungen (vgl. Ahlers/Brussig 2004). Die psychischen Belastungen werden von den Betriebsräten also deutlich wahrgenommen.

9.4 Ausmaß und Gründe für die Arbeitsbelastungen – Einschätzungen der Betriebsräte

Im Folgenden soll analysiert werden, welche konkreten psychischen Arbeitsbelastungen am häufigsten in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen vorkommen und welche Ursachen es dafür gibt. Dazu geht es zunächst um den Aspekt Zeit- und Leistungsdruck, weil dieser im Zuge der Diskussion um neue Arbeits- und Steuerungsformen oft thematisiert wird (vgl. Sauer 2005; Haubl/Voß 2008).

Allgemeine empirische Untersuchungen zum Termin- und Zeitdruck von Beschäftigten (Bibb/BAuA-Befragung, DGB-Index Gute Arbeit) gibt es reichlich. Diese lassen sich allerdings nicht gesondert nach flexiblen und selbstorganisierten Arbeitsformen auswerten. Insgesamt zeigt sich etwa mit den Daten der Bibb/BAuA-Befragung 2011/12⁴³, dass jeder zweite Befragte häufig unter Termin- und Zeitdruck arbeitet. Laut DGB-Index Gute Arbeit 2011 machen 63% der befragten Beschäftigten die Erfahrung, dass sie seit Jahren immer mehr in der gleichen Zeit leisten müssen⁴⁴ (vgl. auch Reusch et al. 2013).

Die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung belegen den ansteigenden Arbeitsdruck in den Betrieben. Die Befunde zeigen, dass es in 84 Prozent der deutschen Betriebe Mitarbeiter gibt, die ständig⁴⁵ unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten. Betroffen sind nicht nur einzelne Beschäftigte mit speziellen Aufgaben, sondern mit durchschnittlich 45,3 Prozent große Teile der Belegschaft. Besonders oft unter Zeit- und Leistungsdruck stehen den Befunden zufolge Beschäftigte in Dienstleistungsberufen, allen voran Kreditinstitute und Versicherungen sowie Beschäftigte in den Branchen Verkehr, Nachrichten und Telekommunikation. Hier ist nach Einschätzung der Betriebsräte sogar jeder Zweite betroffen. Aber auch in den übrigen Branchen zeigt sich eine hohe Verbreitung von Zeit- und Leistungsdruck (vgl. Tabelle 39).

⁴³ Die Befragungsergebnisse der BiBB/BAuA zu den psychischen Belastungen haben sich im Zeitraum 2005/06 zu 2011 kaum verändert (vgl. Lohmann-Haislah 2013).

⁴⁴ http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/jaehrliche_repraesentativerhebung/dgb-index_gute_arbeit_2011

⁴⁵ Die Interviewer wurden beauftragt, die Betonung auf das Wort „ständig“ zu legen.

Tabelle 39: Gibt es Beschäftigte, die auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten? – deskriptiv -

	Ja- Antworten	Wie hoch ist je- weils der Anteil der Beschäftigten in %
Gesamt	84,1	45,3
Branchen		
Grundstoffe/Produktionsgüter (n=114)	79,8	39,6
Investitions- und Gebrauchsgüter (n=233)	82,8	41,6
Verbrauchsgüter (n=134)	77,6	42,9
Baugewerbe (n=128)	85,2	60,5
Handel- und Reparatur (n=370)	80,0	38,0
Verkehr und Nachrichten (n=128)	88,3	51,2
Kredit und Versicherungen (n=59)	96,6	40,9
sonstige private und öffentliche Dienstleistungen (n=511)	88,1	49,4
Börsennotierung		
ja (n=216)	87,0	50,9
nein (n=588)	83,9	44,5
Gutes Führungsverhalten?		
ja (n=315)	74,6	40,1
nein (n=1.383)	86,3	46,4
Familienfreundlichkeit?		
ja (n=339)	79,1	44,3
nein (n=1.359)	85,4	48,3
Gutes Betriebsklima?		
ja (n=668)	77,9	39,7
nein (n=1.012)	88,4	48,7
Umstrukturierung erfolgt in den letzten zwei Jahren?		
ja (n=707)	89,8	46,5
nein (n=909)	80,2	44,5
Standortverlagerung?		
ja (n=119)	95,8	43,2
nein (n=588)	88,6	47,2
Ausgliederung von Funktionen oder Abteilungen?		
ja (n=367)	92,6	45,6
nein (n=338)	87,5	47,4
Fusion mit anderen Unternehmen?		
ja (n=128)	90,6	47,6
nein (n=575)	89,7	46,2
Einführung neuer Unternehmensstrukturen?		
ja (n=381)	91,9	49,1
nein (n=323)	87,6	43,1

	Ja- Antworten	Wie hoch ist je- weils der Anteil der Beschäftigten in %
Starke Zunahme von Kundenorientierung im Unternehmen		
ja (n=1.242)	86,9	46,7
nein (n=458)	76,5	41,2
Wieviel Prozent der Beschäftigten arbeiten eng am Kunden?		
bis max. 30% (n=415)	83,2	34,8
31 bis 60% (n=338)	88,2	39,2
61 bis 100% (n=824)	87,7	52,6

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; eigene Berechnungen, Antworten der Betriebsräte in %

Ein vertiefender Blick in die Daten der Tabelle 39 verweist aber auch darauf, dass ständiger Zeitdruck in signifikantem Maße dann auftritt, wenn Umstrukturierungen erfolgt sind (89,8%), vor allem bei Standortverlagerungen (95,8%) oder dann, wenn Funktionen oder Abteilungen ausgegliedert wurden (92,6%). Aber auch bei Einführung neuer Unternehmensstrukturen infolge interner Umstrukturierungen, erhöht sich der Anteil der Betriebe mit Beschäftigten, die ständig unter Leistungsdruck arbeiten signifikant (91,9%). Ebenso geht hohe Kundenorientierung des Unternehmens signifikant mit ständigem Termin- und Zeitdruck für die Beschäftigten einher (86,9%). Die Daten zeigen aber auch, dass positive Rahmenbedingungen im Betrieb (wie gutes Führungsverhalten (74,6%) oder gutes Betriebsklima (77,9%)) zur Begrenzung von dauerhaftem Termin- und Zeitdruck der Beschäftigten beitragen können. Wie die untenstehende Tabelle 40 verdeutlicht, stehen besonders Beschäftigte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen dauerhaft unter hohem Zeit- und Leistungsdruck (90,2%). In denen mit traditioneller Leistungssteuerung liegt der Anteil mit 77,4% deutlich darunter.

Tabelle 40: Gibt es Beschäftigte, die auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten? – nach Art der Leistungssteuerung –

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Gibt es Beschäftigte, die auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten? (n=1.428)	77,4	84,0	90,2	84,1
Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Beschäftigten mit hohem Zeit- und Leistungsdruck ein? (n=1.428)	40,7	43,2	52,1	45,3

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

Der hohe Anteil der dauerhaft unter hohem Zeit- und Leistungsdruck tätigen Beschäftigten lässt schon vermuten, dass dies nicht nur Führungskräfte oder Vertriebsmitarbeiter betreffen wird. Gefragt nach den betroffenen Beschäftigtengruppen, verweist die Mehrzahl der Betriebsräte (75,6%) auf die mittleren Angestellten mit Fachausbildung. Erst an zweiter und dritter Stelle werden Führungskräfte (67,3%) und Facharbeiter (60%) mit permanentem Arbeitsdruck in Verbindung gebracht. Der dauerhafte Arbeitsdruck hat also mittlerweile den Kern der Belegschaften erreicht. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen betrifft es besonders die mittleren Angestellten mit Fachausbildung (81,6%) und Führungskräfte (71,9%).

Tabelle 41: Um welche Personengruppen handelt es sich bei den Beschäftigten mit hohem Zeit- und Leistungsdruck?

	Keine Zielverein- barungen (n=340)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=645)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=444)	Gesamt (n=1.428)
Führungskräfte (n=960)	58,1	68,9	71,9	67,3
sonstige Angestellte mit akademi- scher Bildung (n=752)	44,6	53,4	57,7	52,6
mittlere Angestellte mit Fachausbil- dung (n=1.080)	71,5	73,7	81,6	75,6
Facharbeiter (n=857)	64,2	58,1	59,5	60,0
Un-/Angelernte (n=471)	33,7	32,6	33,0	33,0

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %, die angeben, dass Beschäftigte ständig unter hohem Termin- und Leistungsdruck arbeiten (n=1.428)

Auch die Einschätzungen der Betriebsräte zu den Ursachen für zunehmenden Arbeitsdruck sind aufschlussreich. Am häufigsten wurde als Grund für den hohen Zeit- und Leistungsdruck eine zu enge Personaldecke für die hohe Arbeitsbelastung genannt (83,9%, siehe Tabelle 42). Auch in der „hohen Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten in der Arbeit“ sehen viele Betriebsräte einen Auslöser für zunehmenden Druck in der Arbeit (79,3%). Drei von vier Betriebsräten gehen zudem davon aus, dass die andauernde hohe Abhängigkeit von Kundenvorgaben bei den Beschäftigten Stress verursacht (74,6%). Auch in der fokussierten Gruppe wird mit 85,7% der wesentliche Grund für den Arbeitsdruck in der engen Personaldecke gesehen, damit unterscheidet sie sich aber nur geringfügig von den Vergleichsbetrieben. Mit 83,9% (statt 73,7% bzw. 79,1%) wird häufiger die hohe Verantwortlichkeit der Beschäftigten für das Arbeitsergebnis genannt. Ähnliches gilt für die Abhängigkeit von Kundenvorgaben und das Führungsverhalten (66,3% zu 60,1% bzw. 62,7%). Letzteres schnitt in der Untersuchungsgruppe auch unter den positiven Rahmenbedingungen nur unterdurchschnittlich gut ab.

Tabelle 42: Gründe für den Arbeitsdruck?

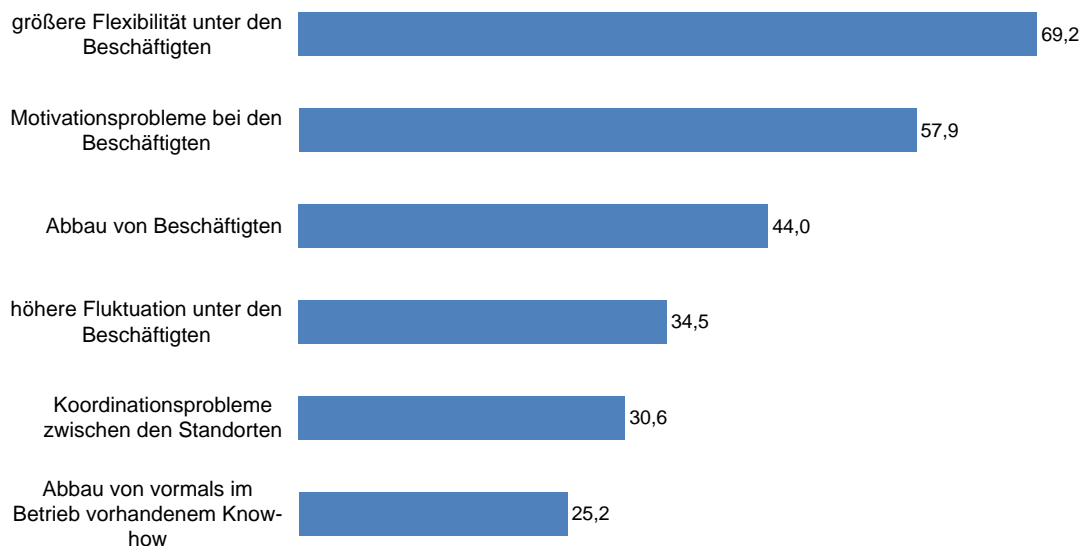
	Keine Zielvereinbarungen (n=340)	Gemischte Leistungssteuerung (n=645)	ZV und hohe Kennziffernorientierung (n=444)	Gesamt (n=1.428)
enge Personaldecke (n=1.198)	81,2	84,0	85,7	83,9
Abhängigkeit von Kundenvorgaben (n=1.065)	75,6	72,1	77,4	74,6
Vorgesetztenverhalten (n=902)	60,1	62,7	66,3	63,2
hohe Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten (n=1.132)	73,7	79,1	83,8	79,3

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %, die angeben, dass Beschäftigte ständig unter hohem Termin- und Leistungsdruck arbeiten (n=1.428)

9.4.1 Umstrukturierungen und ihre Folgen für die Belegschaften

Weil Betriebsräte die durchgeführten Umstrukturierungen oft interessenvertretungspolitisch begleitet haben, wurden sie auch nach deren Folgen für die Beschäftigten befragt.

Abbildung 17: Welche Folgen hatten die Umstrukturierungen für den Betrieb?



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der befragten Betriebsräte in %

Am häufigsten wurde eine durch die Umstrukturierungen erzielte größere Flexibilität unter den Beschäftigten genannt (69,2%). Damit scheint, als sei die von den Unternehmen anvisierte höhere interne Flexibilität gelungen, die vielfach durch die Umstrukturierungen

erreicht werden sollte (vgl. dazu u.a. Picot, Reichwald & Wiegand 2003). Wie die folgenden Befunde zeigen, ist dies aber offenbar auf Kosten der Beschäftigten erfolgt. Denn zugleich beobachten die Betriebsräte auch Motivationsprobleme in den Belegschaften (57,9%) sowie einen Abbau von Beschäftigung (44%). D. h. es sind personelle Ressourcen abgebaut worden, wodurch der Arbeitsaufwand für die verbliebenen Beschäftigten vermutlich oft gestiegen ist. Auch höhere Fluktuation unter den Beschäftigten (34,5%), Koordinationsprobleme zwischen den Standorten (30,6%) und ein Abbau von vormals vorhandenem Know-how wurden häufig genannt (25,2%). Im Vergleich der drei untersuchten Betriebstypen zeigen sich allerdings keine signifikanten Unterschiede.

Tabelle 43: Welche Folgen hatten die Umstrukturierungen für den Betrieb?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Größere Flexibilität bei den Beschäftigten	67,9	70,5	68,2	69,2
Motivationsprobleme bei den Mitarbeitern	62,6	56,4	57,1	57,9
Abbau von Beschäftigten	46,5	45,9	39,5	44,0
Höhere Fluktuation bei den Beschäftigten	39,4	31,0	37,1	34,5
Koordinationsprobleme zwischen den Standorten	25,2	32,2	31,5	30,6
Abbau von vormals im Betrieb vorhandenem Know-how	25,2	22,9	28,6	25,2

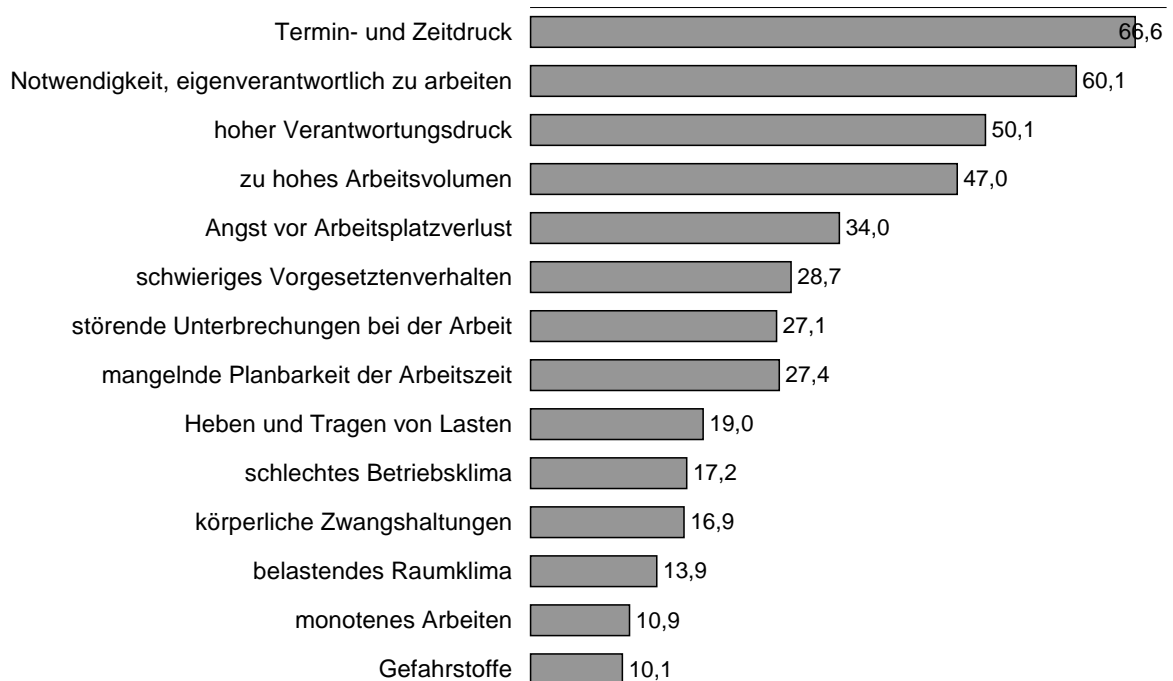
Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte mit durchgeführten Umstrukturierungen in %

9.4.2 Einzelne Arbeitsbedingungen und -belastungen in den Belegschaften

Nun ist die Bandbreite von (psychischen) Arbeitsbelastungen groß und umfasst mehr als Termin- und Zeitdruck der Beschäftigten – wenngleich dieser von den 1700 Betriebsräten als die häufigste Arbeitsbelastung angegeben wird (67%)⁴⁶. Die Abbildung 18 zeigt eine Palette von erfragten Arbeitsbedingungen, deren Ausmaß der Betriebsrat für seine Belegschaft auf einer Skala zwischen 1 „sehr stark“ und 6 „überhaupt nicht“ einschätzen sollte. Die prozentualen Angaben in der folgenden Abbildung beziehen sich auf die zwei höchsten Nennungen auf der Skala, also dann, wenn die Belastungssituation der Beschäftigten von den Betriebsräten nicht nur genannt, sondern explizit mit „sehr stark“ oder „stark“ angegeben wurden. Die Befunde zeigen somit, welche Belastungen die Betriebsräte als herausragend wahrnehmen.

⁴⁶ Die prozentualen Angaben beinhalten die Antworten der Betriebsräte auf die Frage, ob eine Arbeitsbelastung in den Belegschaften „stark“ bis „sehr stark“ ausgeprägt ist.

Abbildung 18: Wie sehr ist die Arbeit im Betrieb durch folgende Bedingungen geprägt?



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; aufgeführt sind hier nur die „stark“ und „sehr stark“-Bewertungen der Betriebsräte in % (Basis war eine 6er-Bewertungs-Skala von 1 „sehr stark“ bis 6 „überhaupt nicht“, mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten)

Die Notwendigkeit ‚eigenverantwortlich zu arbeiten‘ (60%) und hoher Verantwortungsdruck (50%) der Beschäftigten sind den Angaben der Betriebsräte zufolge ebenfalls sehr verbreitete Belastungen in den Betrieben. Auffallend ist, dass das eigenverantwortliche Arbeiten sowohl bei den positiven Rahmenbedingungen im Betrieb genannt wird – 55% der Betriebsräte geben die Möglichkeit des eigenverantwortlichen Arbeitens als positive Rahmenbedingung im Betrieb an, zugleich erscheint die *Notwendigkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten* aber auch bei den Belastungen der Beschäftigten. Mit diesen Befunden kommt die mit der Eigenverantwortung verbundene Ambivalenz zum Ausdruck. Die für viele Beschäftigte zunächst positiv empfundene Eigenverantwortung bedeutet im Kontext von Ergebnis- und Profitorientierung eben oft auch (belastenden) Verantwortungsdruck. Ähnliches gilt für den hohen Verantwortungsdruck (50%).

Die meisten der genannten Belastungen – hohes Arbeitsvolumen (42%), Angst vor Arbeitsplatzverlust (34%), schlechtes Führungsverhalten (29%) – fallen in den Bereich der psychischen Arbeitsbelastungen. Genauer gesagt, sind sie dem Bereich „Arbeitsdruck“ zuzuordnen. Auch Angst vor Arbeitsplatzverlust (34%) spielt offenbar in vielen Betrieben eine nicht zu unterschätzende Rolle – zumal die damit verbundene (oft existenzgefährdende) Unsicherheit eine ohnehin schon bestehende Belastungssituation noch verstärken kann.

In der Breite der 1700 branchenübergreifend befragten Betriebe scheinen körperliche Arbeitsbelastungen zumindest keine herausragende Rolle mehr zu spielen – wenngleich

diese für einzelne Betriebe natürlich von hoher Bedeutung sein können. In 19% der Betriebe prägt das Heben und Tragen schwerer Lasten die Arbeit im Betrieb. 17% der Betriebsräte verweisen auf die Zwangshaltungen vieler Beschäftigter im Betrieb. 14% beklagen das belastende Raumklima, 12% ein monotones Arbeiten und 10% die Gefahrstoffe am Arbeitsplatz. Durch Arbeitsdruck entstehende psychische Belastungen dominieren aber das Belastungsgeschehen.

Nun soll im Weiteren geprüft werden, welche Arbeitsbelastungen sich je nach Art der Leistungssteuerung ergeben. Mit Blick auf die Untersuchungsgruppen fällt erwartungsgemäß auf, dass der Termin- und Zeitdruck in den Belegschaften mit 76,4% der Nennungen die Riege der Arbeitsbelastungen in der Untersuchungsgruppe überdurchschnittlich hoch anführt. Auch der hohe Verantwortungsdruck (55,3% zu 44% zu 50,3%) und vor allem das hohe Arbeitsvolumen (57,4% zu 36,8% zu 46,1%) werden hier deutlich häufiger als belastend beschrieben. Zudem geht dieser Arbeitsdruck überdurchschnittlich oft mit Angst vor Arbeitslosigkeit einher (37,7% zu 30,8% zu 33,5%).

Doch es sind – nach Angaben der Betriebsräte – noch weitere Unterschiede und Auffälligkeiten an den Arbeitsplätzen der Untersuchungsgruppe festzustellen. So wird häufiger die mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten der Beschäftigten beklagt (30,8% zu 25,3% zu 26,4%). Auch störende Unterbrechungen in der Arbeit werden häufiger beobachtet als in den Vergleichsgruppen (30,8% zu 25,3% zu 26,5%).

Tabelle 44: Wie sehr ist die Arbeit im Betrieb geprägt durch die folgenden Aspekte – unterteilt nach Art der Steuerungsform

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Termin- und Zeitdruck (n=1.133)	60,8	63,7	76,4	66,6
Notwendigkeit, eigenständig und eigenverantwortlich zu arbeiten (n=1.022)	58,3	61,2	59,9	60,1
hoher Verantwortungsdruck (n=852)	44,0	50,3	55,3	50,1
zu hohes Arbeitsvolumen (n=798)	36,8	46,1	57,4	47,0
Angst vor Arbeitsplatzverlust (n=578)	30,8	33,5	37,7	34,0
schwieriges Vorgesetztenverhalten (n=487)	32,2	27,9	26,7	28,7
mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit (n=466)	25,3	26,5	30,8	27,4
störende Unterbrechungen in der Arbeit (n=461)	25,1	26,0	30,8	27,1
Heben und Tragen von Lasten (n=324)	20,0	20,3	16,3	19,0
schlechtes Betriebsklima (n=292)	16,7	17,4	17,3	17,2
körperliche Zwangshaltungen (n=287)	18,5	17,7	14,3	16,9
belastendes Raumklima (n=236)	14,1	13,6	14,1	13,9
monotones Arbeiten (n=186)	11,4	11,4	9,8	10,9
Gefahrstoffe (n=171)	9,1	10,6	10,0	10,1
Überforderung wegen unzureichender Qualifikation (n=165)	9,6	9,6	10,0	9,7

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; aufgeführt sind hier nur die „stark“ und „Sehr stark“- Bewertungen der Betriebsräte in % (Basis ist eine vorgegebene 6er-Bewertungs-Skala von 1 „sehr stark“ bis 6 „überhaupt nicht“, mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten)

9.4.3 Exkurs: Die Arbeitsbedingungen der gewerblichen Mitarbeiter

Nun werden neue Arbeits- und Organisationsformen in erster Linie mit der Arbeit von Angestellten in Verbindung gebracht. Aber auch die Arbeit von gewerblichen Mitarbeitern kann (z. B. über Gruppenarbeit) kennzifferorientiert gesteuert werden.

Auch bei gesonderter Betrachtung von Betrieben mit einem hohen Anteil gewerblicher Arbeitnehmer (solche Betriebe, die mehr als 40% gewerbliche Arbeitnehmer haben, n=559) dominieren Belastungen, die sich aus dem Arbeitsdruck ergeben. Termin- und Zeitdruck spielt auch hier eine dominante Rolle. Gleichwohl nehmen körperliche Belastungen in Betrieben mit hohem Arbeiteranteil eine überdurchschnittlich hohe Position ein. So etwa geben hier 48% (statt 19%) der Betriebsräte an, dass das Heben und Tragen von Lasten eine starke bis sehr starke Belastung für die Beschäftigten darstellt. Auch körperliche Zwangshaltungen der Beschäftigten werden von 32% der befragten Betriebsräte als sehr belastend eingeschätzt (statt 17%) – und auch das belastende Raumklima weist mit 24% überdurchschnittlich hohe Zahlen auf (vgl. Tabelle 45).

Der Termin- und Zeitdruck ist in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen mit 60,2% kaum höher als im Durchschnitt. Das Arbeitsvolumen wird allerdings auch hier mit 45,3% überdurchschnittlich oft als sehr hoch eingeschätzt. Auch die Angst vor Arbeitsplatzverlust ist offenbar in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen höher. 40,3% der Betriebe der Untersuchungsgruppe beschreiben diese als stark bis sehr stark (in den Vergleichsgruppen sind dies 33,5 % zu 35,6%). Das gleiche gilt hinsichtlich einer hohen Eigenverantwortung in der Arbeit. Diese wird häufiger betont, wenn im Betrieb unter Zielvereinbarungen und Kennziffern gearbeitet wird (42,2% zu 28,2% zu 40%).

Insgesamt zeigen sich damit auch in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen, in denen ein großer Teil gewerblicher Beschäftigter tätig ist, leichte Anzeichen höheren Arbeitsdrucks.

Tabelle 45: Wie sehr ist die Arbeit der gewerblichen Beschäftigten geprägt durch die folgenden Aspekte – unterteilt nach Art der Steuerungsform –

	Keine Zielverein- barungen (n=163)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=265)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=130)	Gesamt (n=558)
Termin- und Zeitdruck (n=330)	54,9	62,0	60,2	59,5
Heben und Tragen von Lasten (n=268)	49,4	48,9	45,3	48,2
zu hohes Arbeitsvolumen (n=233)	40,2	41,3	45,3	41,9
Notwendigkeit, eigenständig und eigenverantwortlich zu arbeiten (n=206)	28,2	40,0	42,2	37,1
Angst vor Arbeitsplatzverlust (n=201)	33,5	35,6	40,3	36,1
hoher Verantwortungsdruck (n=177)	25,2	35,0	34,4	31,9
körperliche Zwangshaltungen (n=176)	33,1	30,8	34,4	31,8
schwieriges Vorgesetztenverhalten (n=174)	28,7	32,5	31,8	31,2
mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit (n=144)	24,4	23,5	32,8	25,9
belastendes Raumklima (n=132)	25,0	25,5	19,0	23,9
Gefahrstoffe (n=121)	18,4	23,0	24,8	22,0
monotones Arbeiten (n=122)	15,3	25,9	22,5	22,0
störende Unterbrechungen in der Arbeit (n=114)	17,1	20,4	25,0	20,5
schlechtes Betriebsklima (n=92)	17,1	17,1	14,8	16,6
Überforderung wegen unzurei- chender Qualifikation (n=59)	9,1	10,6	12,5	10,6

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; aufgeführt sind hier nur die „stark“ und „Sehr stark“- Bewertungen der Betriebsräte in % (Basis ist eine 6er-Bewertungs-Skala von 1 „sehr stark“ bis 6 „überhaupt nicht“, mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten), Mehrfachantworten der Betriebsräte aus Betrieben mit einem Anteil von mehr als 40 bis 80% gewerblicher Beschäftigte, (n=558)

9.5 Multivariate Erklärungsfaktoren für erhöhten Zeit- und Leistungsdruck, Verantwortungsdruck und hohes Arbeitsvolumen in den Belegschaften

Wie im Vorfeld gezeigt wurde, sind bestimmte psychische Arbeitsbelastungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen überdurchschnittlich verbreitet. Dazu gehören der hohe Zeit- und Leistungsdruck, der hohe Verantwortungsdruck und das hohe Arbeitsvolumen in den Belegschaften. Diese drei Aspekte von Arbeitsbedingungen sollen im Folgenden in ihren Ursachen näher analysiert werden. Es wird geprüft, ob die Ergebnisorientierung in der Arbeit – also die Leistungspolitik im Betrieb – dafür verantwortlich gemacht werden können. Bisher wurden mögliche Ursachen zu diesen Arbeitsbedingungen nur bivariat analysiert. Mit Hilfe von multivariaten Analysen lassen sich allerdings die Effekte mehrerer Einflussfaktoren gleichzeitig betrachten.

Modellbildung

Für diese spezifische Fragestellung nach den Einflussfaktoren für das Eintreten bestimmter Ereignisse (hier Arbeitsbelastungen) eignen sich logistische Regressionen (als eine Variante multivariater Analysen), mit der sich Wahrscheinlichkeiten auf das Eintreten bestimmter Ereignisse schätzen lassen. Es werden dabei sogenannte 0/1-Ereignisse betrachtet. Die 1 steht für das Ereignis (der Betriebsrat schätzt die Belastungen als hoch bis sehr hoch ein), die 0 steht für die restlichen Fälle. Über einen Regressionsansatz ermittelt die logistische Regression, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein befragter Betriebsrat bei Berücksichtigung weiterer betrieblicher Einflussgrößen hohe bis sehr hohe Arbeitsbelastungen angibt (vgl. ausführlich etwa Backhaus et al. 2006). Aus den Berechnungen kann daraufhin abgelesen werden, welche betrieblichen Merkmale sich signifikant auf eine zu testende abhängige Variable auswirken. Es sind drei zu testende Variablen gebildet worden: hoher Termin- und Zeitdruck, hoher Verantwortungsdruck und hohes Arbeitsvolumen (siehe Tabelle 46). Die Frage im Interviewleitfaden dazu lautete „Wie sehr ist die Arbeit in ihrem Betrieb geprägt durch die folgenden Aspekte. Werten sie bitte mit ‚1‘ sehr stark‘ und 6 ‚überhaupt nicht‘.....“. Die Variablen und die entsprechenden deskriptiven Befunde dazu sind bereits in Tabelle 18 „Wie sehr ist die Arbeit im Betrieb durch folgenden Bedingungen geprägt?“ aufgeführt worden.

Tabelle 46: Beschreibung der unabhängigen Variablen im Modell der multivariaten logistischen Regression

Variable	Wert	Beschreibung
hoher Termin- und Zeitdruck	1*	starker bis sehr starker Zeitdruck in den Belegschaften
	0**	trifft nicht zu
hoher Verantwortungsdruck	1*	hoher bis sehr hoher Verantwortungsdruck in den Belegschaften
	0**	trifft nicht zu
hohes Arbeitsvolumen	1*	hohes bis sehr hohes Arbeitsvolumen
	0**	trifft nicht zu

Quelle: eigene Darstellung;

*) Ausprägung ,1' und ,2' auf der 6er Bewertungs-Skala

**) Ausprägung ,3' und ,6' auf der 6er Bewertungs-Skala

Als einer der Einflussfaktoren für diese drei Aspekte des Arbeitsdrucks (Termin- und Zeitdruck, hoher Verantwortungsdruck, hohes Arbeitsvolumen) soll hier der Betriebstypus berücksichtigt werden, denn es steht unter Berücksichtigung der bisherigen wissenschaftlichen Studien (Kapitel 3) zu vermuten, dass der Arbeitsdruck in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen besonders hoch ist. Aber anders als in den bisherigen Studien können in dieser multivariate Analysen auch weitere betriebliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Dazu gehört besonders die Branchenzugehörigkeit, auf die in bisherigen Studien kaum kontrolliert werden konnte. Außerdem wurde in den vorherigen Analysen deutlich, dass sich stattgefundene Umstrukturierungen stark auf die Arbeitsbelastungen von Beschäftigten auswirken können. Des weiteren ist aufgrund des Forschungsstandes zu erwarten, dass sich eine hohe Kundenorientierung (als Unternehmenskultur) im Betrieb auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten auswirken kann (vgl. Moldaschl/Sauer 2000). Das gleiche gilt für eine Börsennotierung, bei der sich die betriebswirtschaftliche Ausrichtung stark an die entsprechenden Aktionäre ausrichtet.

Bisherige Studien verweisen aber auch darauf, dass die Unternehmenskultur bzw. die Arbeitsorganisation Einfluss auf psychische Arbeitsbelastungen haben könnte (vgl. Huchler, Voß & Weihrich 2007). Daher sollten auch Aspekte, wie eine mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten berücksichtigt werden. Denn wenn Arbeitsstrukturen nicht verlässlich sind bzw. der Arbeitsplatz als unsicher betrachtet wird, kann sich dies für viele belastend auswirken. Zur Unternehmenskultur gehört auch die Frage, ob Beschäftigte mit Begriffen, wie „High-Performer“ anhand ihrer Leistung kategorisiert werden.

Es sollten für diese multivariate Analyse aber nicht nur solche betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die sich möglicherweise verstärkend auf den Arbeitsdruck auswirken. Es kann vermutet werden, dass Unternehmen oder Betriebe auch posi-

tive Rahmenbedingungen bieten können, die die Wahrscheinlichkeit auf hohen Arbeitsdruck in den Betrieben senken. Daher sind im folgenden die in der Erhebung erfragten sieben positiven Rahmenbedingungen berücksichtigt worden. Es handelt sich um

- interessante (inhaltliche) Herausforderungen in der Arbeit
- gutes Betriebsklima
- gutes Führungsverhalten
- Familienfreundlichkeit
- eigenverantwortliches Arbeiten
- Anerkennung in der Arbeit
- gute Aufstiegsmöglichkeiten

All diese Aspekte werden im Zuge der Diskussion um „Gute Arbeit“ als gesundheitsförderlich diskutiert (z. B. in Weber/Hörmann 2007, Badura et al. 2009)

Die folgende Tabelle 47 stellt für die folgenden Analysen die abhängigen Variablen, ihre Vercodung als Dummy-Variablen sowie ihre Werte und ihre Beschreibung dar

Tabelle 47: Abhängige Variablen zur Prüfung ihres Einfluss auf den Arbeitsdruck

	Wert	Beschreibung
Weitere betriebliche Rahmenbedingungen⁴⁷		
stattgefundene Umstrukturierungen (in den letzten zwei Jahren vor der Befragung)	1	hat stattgefunden
	0	hat nicht stattgefunden
zunehmende Kundenorientierung*	1*	Kundenorientierung hat stark an Bedeutung gewonnen
	0**	trifft nicht zu
Börsennotierung	1	an der Börse notiert
	0	nicht an der Börse notiert
starke Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes*	1*	starke bis sehr starke Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes
	0**	trifft nicht zu
mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten*	1*	wenig bis kaum planbare Arbeitszeit
	0**	trifft nicht zu
Beschäftigte werden mit Begriffen, wie „High-Performer“ anhand ihrer Leistung kategorisiert	1	ja
	0	nein
Positive Rahmenbedingungen		
interessante Herausforderung durch Projekt- und Teamarbeit*	1*	trifft voll zu
	0**	trifft nicht zu
gutes Führungsverhalten*	1*	trifft voll zu
	0**	trifft nicht zu
gutes Betriebsklima*	1*	trifft voll zu
	0**	trifft nicht zu

⁴⁷ Alle mit * gekennzeichneten Variable erfassen nur solche Betriebe, die auf einer Skala von 1 „sehr stark“ bis 6 „überhaupt nicht“, die höchsten Werte 1 und 2 angegeben hatten. Enthalten sind also die Betriebe, in denen hohe Kundenorientierung im betrieblichen Alltag eine ausgeprägte Rolle spielt.

Familienfreundlichkeit*	1*	trifft voll zu
	0**	trifft nicht zu
eigenverantwortliches Arbeiten*	1*	trifft voll zu
	0**	trifft nicht zu
Anerkennung durch den Arbeitgeber*	1*	trifft voll zu
	0**	trifft nicht zu
gute Aufstiegsmöglichkeiten*	1*	trifft voll zu
	0**	trifft nicht zu

Quelle: eigene Darstellung *) Ausprägung ,1‘ und ,2‘ auf der 6er Bewertungs-Skala

**) Ausprägung ,3‘ und ,6‘ auf der 6er Bewertungs-Skala

Bevor die multivariaten Analysen durchgeführt werden, sollen vorweg die deskriptiven Befunde vorgestellt werden. Die folgende Übersichtstabelle 48 zeigt die bivariaten Befunde zu diversen möglichen Einflussfaktoren dieser drei Belastungsarten. Dabei fällt zunächst auf, dass mit ansteigender Kennziffernorientierung (also von Betrieben ohne Zielvereinbarungen über solche mit gemischter Leistungssteuerung zu Betrieben mit hoher Kennziffernorientierung) auch der von den Betriebsräten wahrgenommene Termin- und Zeitdruck, der Verantwortungsdruck und das Arbeitsvolumen zunehmen (vgl. Tabelle 48).⁴⁸ Insgesamt beobachten 66,6% der Betriebsräte ständigen Zeitdruck, in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind dies 76,4%, also zehn Prozentpunkte mehr. Ein hohes Arbeitsvolumen wird von 47% der Betriebsräte „beklagt“, in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind dies mit 57,4% ebenfalls deutlich mehr.

Auch Umstrukturierungen, zunehmende Kundenorientierung und eine Börsennotierung wirken sich offenbar verstärkend auf den Arbeitsdruck aus. Das gleiche gilt für eine in den Belegschaften spürbare Arbeitsplatzangst, sowie eine mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit. Auch die Unternehmenskultur spielt offenbar eine Rolle, denn wenn in den Betrieben Begriffe verwendet werden, die die Beschäftigten nach der Leistungsfähigkeit charakterisieren (wie High- oder Low-Performer), dann sind Zeit- und Arbeitsdruck ebenfalls stärker ausgeprägt. Positive Arbeitsbedingungen, wie gutes Führungsverhalten, Familienfreundlichkeit, gutes Betriebsklima und Anerkennung in der Arbeit wirken sich dagegen offenbar begünstigend auf den Arbeitsdruck aus.

⁴⁸ Aufgeführt sind bei den erfragten Belastungsfaktoren nur die „stark“ und „Sehr stark“- Bewertungen der Betriebsräte in % (Basis war eine vorgegebene 6er-Bewertungs-Skala von 1 „sehr stark“ bis 6 „überhaupt nicht“, mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten).

Tabelle 48: Anteil der Betriebsräte, die starken bis sehr starken Termin- und Zeitdruck bzw. hohen Verantwortungsdruck bzw. hohes Arbeitsvolumen bei den Beschäftigten beobachten

	hoher Termin- und Zeit- druck	hoher Verant- wortungs- druck	hohes Arbeits- volumen
Gesamt	66,6	50,1	47
Branchen			
Grundstoffe/ Produktionsgüter	70,3	43,9	45,6
Investitions- und Gebrauchsgüter	74,9	47,8	48,9
Verbrauchsgüter	68,5	57,4	41,0
Baugewerbe	65,2	43,8	39,8
Handel- und Reparatur	61,2	43,8	43,8
Verkehr und Nachrichten	72,4	43,8	42,2
Kredit und Versicherungen	78,9	55,9	57,6
sonstige private und öffentliche Dienstleistungen	68,2	55,4	52,5
Art der Leistungssteuerung?			
keine Kennziffern und Zielvereinbarungen	60,8	44,0	36,8
gemischte Leistungssteuerung	63,7	50,3	46,2
hohe Kennziffernorientierung im Betrieb	76,4	55,3	57,4
Börsennotierung			
ja	75,9	53,9	60,3
nein	67,5	49,7	45,2
Angst um Arbeitsplatzverlust			
ja	75,0	39,6	44,2
nein	62,5	28,6	25,2
Mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten?			
ja	85,3	35,7	39,5
nein	59,7	19,5	16,9
Gutes Führungsverhalten?			
ja	58,7	45,4	37,1
nein	68,6	51,2	49,2
Herausforderungen			
ja	70,2	32,7	48,3
nein	65,2	24,6	46,5
Familienfreundlichkeit?			
ja	60,6	47,6	39,9
nein	68,3	50,7	48,7
Gutes Betriebsklima?			
ja	61,3	45,8	38,9
nein	70,5	53,1	52,5
Anerkennung durch die Arbeit?			
ja	59,6	51,1	43,2

	hoher Termin- und Zeit- druck	hoher Verant- wortungs- druck	hohes Arbeits- volumen
nein	68,4	49,9	47,9
Eigenverantwortliches Arbeiten?			
ja	68,2	57,6	49,7
nein	64,9	40,8	43,6
Aufstiegsmöglichkeiten?			
ja	65,6	58,9	42,6
nein	67,1	47,8	48,2
Begrifflichkeiten, wie Low-/High-Performer?			
ja	70,7	58,7	55,8
nein	65,1	46,4	43,6
Umstrukturierung erfolgt in den letzten zwei Jahren?			
ja	74,7	55,4	55,7
nein	63,6	46,4	40,8
Starke Zunahme von Kundenorientierung im Unternehmen			
ja	72,6	51,9	52,3
nein	58,2	45,3	32,6

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; eigene Berechnungen, Antworten der Betriebsräte in %

Diese bivariaten Analysen haben den Nachteil, dass sie nur den Einfluss eines Merkmals auf die Untersuchungsvariable berücksichtigen können. Oft gibt es aber zwischen den zu untersuchenden Variablen Wechselwirkungen, die mit bivariaten Analysen nicht erkennbar sind.

Die multivariate logistische Regression

Über die multivariate logistische Regression wird die statistische Wahrscheinlichkeit darauf geschätzt, dass ein Betriebsrat a) den Zeit- und Leistungsdruck, b) den hohen Verantwortungsdruck und c) das hohe Arbeitsvolumen seiner Beschäftigten als stark bis sehr stark einschätzt. In die Schätzung wurden die obigen Variablen der deskriptiven Analyse (Tabelle 48) eingebaut. Darin wird unter anderem der Einfluss unterschiedlicher Leistungskonzepte auf den von den Betriebsräten wahrgenommenen Zeit- und Leistungsdruck geschätzt. Dazu sind die Variablen „Betriebe mit hoher Kennziffernausrichtung“ und „Betriebe mit gemischten Leistungskonzepten“ als Dummy-Variablen⁴⁹ in das Modell aufgenommen worden. Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung bilden die Referenz-

⁴⁹ Als Dummy-Variable bezeichnet man in der statistischen Datenanalyse eine binäre Variable mit den Ausprägungen 1 und 0 (ja-nein-Variable). Sie dient als Indikator für das Vorhandensein einer Ausprägung oder eines Ereignisses.

gruppe. Auch die Branchenvariablen sind als so genannte Dummies ins Modell aufgenommen worden. Die Branche ‚Grundstoffe/Produktionsgüter‘ gilt hier als Referenzgruppe.

Auch alle anderen Variablen im Modell sind als Dummy-Variablen mit der Ausprägung 1 ‚trifft zu‘ oder 0 ‚trifft nicht zu‘ aufgenommen. Da viele Rahmenbedingungen im Vorfeld über eine 6er Skala abgefragt wurden, sind diese in der multivariaten Analyse nur dann mit ‚1‘ als Dummy-Variable gewertet, wenn diese vorher mit 1er oder 2er Nennungen als besonders hoch eingestuft wurden.

Die Güte der so entstandenen Schätzmodelle ist zufriedenstellend (Nagelkerke's $r^2 = 0,216$ bzw. $0,20$ bzw. $0,257$). Aufgrund der komplexen Thematik der psychischen Belastungen sowie der Heterogenität in den Belegschaften sind kaum höhere Werte zu erwarten.

Tabelle 49: Ergebnisse der logistischen Regression, abhängige Variablen „Termin- und Zeitdruck“, „hoher Verantwortungsdruck“, „hohes Arbeitsvolumen“, 1' = stärker bis sehr starker Zeitdruck in den Beschäftigten, 0' = trifft nicht zu)

Unabhängige Variablen	Einfluss auf Termin- und Zeitdruck		Einfluss auf hohen Verantwortungsdruck		Einfluss auf hohes Arbeitsvolumen	
	Koeffizient (Exp B)	[z]	Koeffizient (Exp B)	[z]	Koeffizient (Exp B)	[z]
Konzepte der betrieblichen Leistungspolitik						
Betriebe mit hoher Kennzifferausrichtung	1,598**	0,178	1,129	0,163	1,580**	0,168
Betriebe mit gemischter Leistungssteuerung (Referenzgruppe: Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung)	0,987	0,146	0,972	0,14	1,134	0,145
Weitere betriebliche Rahmenbedingungen						
Stattgefundene Umstrukturierungen	1,184	0,124	1,185	0,115	1,336**	0,117
Zunehmende Kundenorientierung	1,592***	0,131	0,932	0,128	1,732***	0,132
Börsennotierung	1,192	0,179	1,102	0,159	1,710**	0,165
starke Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes	1,517**	0,131	1,390**	0,118	1,959	0,122
mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten	2,928	0,159	1,460**	0,129	2,196***	0,131
Beschäftigte werden mit Begriffen, wie "High-Performer" anhand ihrer Leistung kategorisiert	1,115	0,137	1,435**	0,124	1,313**	0,128
Positive Rahmenbedingungen im Betrieb						
Herausforderung	1,208	0,148	1,115	0,134	0,918	0,139
Gutes Betriebsklima	0,763**	0,134	0,872	0,128	0,760**	0,129
Gutes Führungsverhalten	0,916	0,176	0,831	0,17	0,75	0,175
Familienfreundlichkeit	0,921	0,162	0,904	0,154	0,949	0,158
Eigenverantwortliches Arbeiten	1,266*	0,13	1,947***	0,119	1,171	0,123
Anerkennung in der Arbeit	0,629**	0,166	0,959	0,158	0,902	0,162
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	0,925	0,154	1,635**	0,144	0,875	0,148
Branche/Größe des Betriebs						
Investitionsgüter	1,341	0,244	1,275	0,223	1,111	0,226
Verbrauchsgüter	1,044	0,255	1,117	0,238	0,875	0,242
Bau	0,977	0,314	1,609	0,295	0,823	0,304
Handel	0,644*	0,239	0,927	0,226	0,824	0,23
Verkehr und Nachrichten	0,88	0,289	1,004	0,266	1,412	0,308
Kreditinstitute und Versicherungen	1,127	0,335	1,104	0,291	1,412	0,308
Sonstige Dienstleistungen (Referenzgruppe: Grundstoffe/Produktionsgüter)	0,869	0,227	1,359	0,211	1,408	0,215
Log. Beschäftigtenzahl	1,171**	0,046	1,185	0,115	1,207***	0,044
Fallzahl	1,651		1,649		1,632	
Pseudo-R ² (Nagelkerke)	0,215		0,2		0,257	

*** bzw. ** bezeichnen ein Signifikanzniveau von 99% bzw. 95%.

Quelle: Eigene Berechnungen; PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; eigene Berechnungen

Die ermittelten Befunde der multivariaten Berechnungen sind wie folgt zu lesen:

a.) Einfluss auf Termin- und Zeitdruck:

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betriebsrat den Termin- und Zeitdruck in den Belegschaften als sehr hoch bewertet, erhöht sich signifikant, wenn das Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt auf Kundenorientierung setzt (Exp B von 1,598)⁵⁰. Auch die Zugehörigkeit des Betriebs zu der Untersuchungsgruppe der ergebnisorientierten Arbeitssysteme lässt die Wahrscheinlichkeit auf hohen Termin- und Zeitdruck signifikant ansteigen (Exp B von 1,592). Das Gleiche gilt dann, wenn in den Belegschaften Angst vor Arbeitsplatzverlust spürbar ist (Exp B von 1,517). Auch die Größe des Betriebs hat Einfluss darauf, dass der Betriebsrat hohen Zeit- und Leistungsdruck wahrnimmt. Begünstigend für ein gutes Arbeitsklima wirken sich ein gutes Betriebsklima (Exp B von 0,763) und hohe Anerkennung in der Arbeit aus (Exp B von 0,629).

b.) Einfluss auf hohen Verantwortungsdruck:

Die Wahrscheinlichkeit für hohen Verantwortungsdruck erhöht sich vor allem dann, wenn auch die positive Rahmenbedingung „eigenverantwortliches Arbeiten“ angegeben wird (Exp B von 1,947). Hier zeigt sich die Ambivalenz von eigenverantwortlichen Arbeitsformen, wie sie ganz besonders in neuen Arbeits- und Organisationsformen (wie Projektarbeit, Zielvereinbarungen oder auch Profit-Center) zu finden sind. Die Wahrscheinlichkeit für hohen Verantwortungsdruck in den Belegschaften steigt aber dann an, wenn zugleich weitere Belastungsfaktoren vorliegen: zum Beispiel starke Angst im Betrieb vor Verlust des Arbeitsplatzes oder auch mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten (Exp B von 1,460). Auch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für hohen Verantwortungsdruck, wenn Beschäftigte mit Begriffen, wie „High-Performer“ anhand ihrer Leistung charakterisiert werden (Exp B von 1,435). Das Merkmal ‚ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme‘ wirkt sich zwar begünstigend aus, ist aber nicht signifikant.

c.) Einfluss auf hohes Arbeitsvolumen:

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb durch sehr hohes Arbeitsvolumen auffällt, steht offenbar in enger Verbindung zur mangelnden Planbarkeit der Arbeitszeiten, hier erhöht sich die Wahrscheinlichkeit auf sehr hohes Arbeitsvolumen (Exp B von 2,196). Aber auch der Fakt, dass das Unternehmen verstärkt auf Kundenorientierung setzt, hat hohen Einfluss darauf (Exp B von 1,732). Dasselbe gilt für die Börsennotierung (Exp B von 1,710) und für die Betriebsgröße (Exp B von 1,207). Wahrscheinlichkeitssteigernde Effekte gibt es auch, wenn Beschäftigte anhand ihrer Leistung charakterisiert werden (Exp B von 1,313). Die Wahrscheinlichkeit sinkt, wenn ein gutes Betriebsklima vorliegt (Exp B von 0,760).

⁵⁰ Ein Wert > 1 lässt die Wahrscheinlichkeit auf ein Ereignis ansteigen, ein Wert < 1 senkt die Wahrscheinlichkeit (vgl. Backhaus et al. 2006, S. 476).

Die multivariaten Befunde machen deutlich, dass in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen tatsächlich zwei der untersuchten Arbeitsbelastungen signifikant häufiger auftreten als in den Vergleichsbetrieben. D. h. wenn die Beschäftigten unter kennziffernorientierten Zielvereinbarungen tätig sind, erhöht dies signifikant die Wahrscheinlichkeit darauf, dass der Betriebsrat im Vergleich zu Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung hohen bis sehr hohen Termin- und Zeitdruck oder auch hohes Arbeitsvolumen in den Belegschaften angibt. Neben der Betriebsgröße lässt auch zunehmende Kundenorientierung die Wahrscheinlichkeit für Zeitdruck und hohes Arbeitsvolumen ansteigen. Gerade eine ausgeprägte Kundenorientierung im Unternehmen kann für den einzelnen Beschäftigten zu widersprüchlichen Anforderungen führen. Auf der einen Seite sollen kurzfristige und sehr individuelle Kundenwünsche erfüllt werden, andererseits sollen die Kosten dafür so gering wie möglich gehalten werden. Diese (belastenden) Widersprüche haben die betroffenen Beschäftigten selbst zu bewältigen. Nicht selten kommt es dadurch zu Mehrarbeit und/oder zu belastendem Zeit- und Leistungsdruck.

Die Wahrscheinlichkeit auf hohen Termin- und Zeitdruck wird ebenso durch eine starke Angst in der Belegschaft vor Verlust des Arbeitsplatzes (Exp B von 1,517) verstärkt. Das Gleiche gilt für ein „eigenverantwortliches Arbeiten“ (Exp B von 1,266) D. h., wenn der Betriebsrat die Freiheiten und Eigenverantwortlichkeiten im Arbeitsalltag der Beschäftigten betont, ist damit in der Konsequenz oft auch Termin- und Zeitdruck in den Belegschaften verbunden. Dies würde das Motto „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ (Glißmann 2001) bestätigen. Die Wahrscheinlichkeit auf hohen Termin- und Leistungsdruck wird durch gutes Betriebsklima allerdings gesenkt (Exp B von 0,763). Auch Anerkennung für geleistete Arbeit ist den statistischen Analysen zufolge mit positiven Effekten verbunden (Exp B von 0,629).

Signifikante Branchenunterschiede sind nicht mehr auszumachen (bis auf die begünstigenden Effekte auf den Zeit- und Leistungsdruck im Handel).

Es wurde mit diesen multivariaten Berechnungen deutlich, dass neben den ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen auch bestimmte weitere betriebliche Rahmenbedingungen die Wahrscheinlichkeiten auf stärkere Arbeitsbelastungen erhöhen. Dazu gehören insbesondere eine hohe Kundenorientierung (für hohen Termin- und Zeitdruck und hohes Arbeitsvolumen in den Belegschaften), Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes und mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten. Auch die Tendenz, Beschäftigte anhand ihrer Leistung zu kategorisieren, hat offenbar Einfluss auf die untersuchten psychischen Belastungen. Zeitnot, hohe Verantwortung und den Eindruck, die viele Arbeit nicht bewältigen zu können, prägen somit den Alltag vieler Beschäftigter in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Zugleich zeigen die Daten aber auch, dass bestimmte positive Rahmenbedingungen im Betrieb die Belastungen offenbar reduzieren können.

Arbeitsdruck in den Belegschaften und Verarbeitungsmuster

Nachdem nun deutlich wurde, dass Betriebsräte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen den Arbeitsdruck der Beschäftigten tatsächlich höher einschät-

zen, soll im Weiteren gefragt werden, warum sich die Beschäftigten diesem Druck stellen. Ist es die Angst vor Arbeitslosigkeit oder der Wunsch nach Anerkennung durch hohe Leistungen?

Die Gründe, warum die Beschäftigten sich diesem Druck stellen, sind vermutlich komplex. Anzunehmen ist aber zunächst einmal, dass eine kennziffernorientierte Leistungs politik (die naturgemäß mit Flexibilität, Freiräumen und Selbstorganisation einhergeht) kaum durch Zwang reguliert werden kann. In den hier untersuchten Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen läuft die Leistungsregulierung über Zielvereinbarungen. Die folgende Tabelle 50 zeigt, welche Konsequenzen den Beschäftigten drohen, wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht werden. In der Tabelle sind folglich nur die Betriebe berücksichtigt, die Zielvereinbarungen einsetzen. Dadurch entfällt die Spalte „keine Zielvereinbarungen“.

Zwar wird am häufigsten geäußert, dass in Zukunft realistischere Ziele formuliert (69,5%) oder den Beschäftigten zum Ausgleich von Wissensdefiziten Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden (sollen) (56,2%). Gleichwohl ist das Nicht-Erreichen von Zielen in jedem zweiten Betrieb mit Konsequenzen für die Vergütung (50,6%,) bzw. für die Karriere (40,4%) verbunden. Die Konsequenzen für die Vergütung betreffen allerdings in erster Linie Sonderzahlungen oder Prämien, die eigentliche Vergütung bleibt davon meist unberührt. Eine mögliche Versetzung von Beschäftigten in eine andere berufliche Position wird von fast jedem vierten Betriebsrat angegeben (25,6%). Das Beschäftigungsverhältnis als solches könnte – nach Einschätzung der Befragten - in fast jedem fünften Betrieb auf dem Spiel stehen (21,2%). Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen zeichnen sich dadurch aus, dass etwas häufiger Konsequenzen für die Vergütung (50,6%) oder für die Karriere (42,3%) zu befürchten sind. Grundsätzlich zeigen die Befunde (zu allen Betrieben), dass in den meisten Betrieben keine unmittelbaren Sanktionen oder Kündigungen drohen. Dies führt zu der Überlegung, dass weichere Faktoren, wie Anerkennung oder Gruppendynamik für die Leistungsintensivierung eine Rolle spielen müssten.

Tabelle 50: Welche Konsequenzen sind in ihrem Betrieb mit der Nichterfüllung von Zielen verbunden?

	übrige Betriebe (n=770)	ZV und hohe Kennziffern-orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.261)
Konsequenzen für die Vergütung (n=414)	46,6	53,7	50,6
Bessere Qualifizierung der Beschäftigten (n=459)	53,7	58,1	56,2
In Zukunft realistischere Ziele formulieren (n=567)	72,4	67,3	69,5
Konsequenzen für die Karriere (n=330)	38,0	42,3	40,4
Versetzung in eine andere berufliche Position (n=209)	24,7	23,6	25,6
Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses (n=173)	21,3	21,2	21,2

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte in % aus Betrieben, die mit Zielvereinbarungen arbeiten

Die folgenden Befunde geben Aufschluss darüber, wie sich Beschäftigte verhalten, wenn Ziele nicht erreicht werden. Wie die Tabelle 51 zeigt, wird in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen intensiver und länger gearbeitet, um ihre Ziele im Zweifelsfall doch noch erreichen zu können (70,6%). Die ‚Exit-Option‘, also den Betrieb wegen des hohen Arbeitsdrucks zu verlassen (21,7%), ist in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sogar weniger verbreitet als in Vergleichsbetrieben (23,9%).

Tabelle 51: Was tun Beschäftigte ihrer Erfahrung nach, die ihre Ziele nicht erreichen?

	übrige Betriebe (n=770)	ZV und hohe Kennziffern-orientierung (n=491)	Gesamt
Sie verlassen das Unternehmen. (n=195)	26,7	21,7	23,9
Sie lassen sich herabstufen, um Druck und Gefahr des Aufhebungsvertrags zu entgehen. (n=152)	18,6	18,7	18,7
Sie arbeiten intensiver und länger. (n=554)	64,4	70,6	67,9

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte in % aus Betrieben, die mit Zielvereinbarungen arbeiten (n=817)

Es ist also zu vermuten, dass der signifikant höhere Arbeitsdruck der Beschäftigten in diesen Betrieben nur bedingt mit den zu erwartenden Konsequenzen in Zusammenhang steht. Warum passen sich die Arbeitnehmer diesem Druck an? Könnte dies ein Hinweis auf eine veränderte Leistungsorientierung der Beschäftigten sein? Eine Leistungsorientie-

rung etwa, bei der die Beschäftigten von sich aus bestrebt sind, Höchstleistungen zu erbringen. Die Betriebsräte wurden daher befragt, ob es im Betrieb Begriffe gäbe, um Beschäftigte anhand ihrer Leistung zu kategorisieren, z. B. ‚Low Performer‘ oder ‚Leistungsträger‘? Wie die Befunde generell zeigen, ist dies in 27,9% der Betriebe der Fall. Unterteilt man das Antwortverhalten nach den drei Betriebstypen, dann fällt ein signifikant unterschiedliches Antwortverhalten auf. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen werden Beschäftigte mit 41,5% zu 14,6% bzw. 26,8% deutlich häufiger anhand ihrer Leistung kategorisiert (Tabelle 52).

Tabelle 52: Gibt es in ihrem Betrieb Begriffe, um Beschäftigte anhand ihrer Leistung zu kategorisieren, z. B. Low Performer, Leistungsträger?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
ja (n=475)	14,6	26,8	41,5	27,9
nein (n=1.207)	85,2	71,2	57,7	70,9
weiß nicht (n=20)	0,2	1,9	0,8	1,2

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Angaben der Betriebsräte in %

Um zu diesem Aspekt weitere Informationen zu erhalten, sind multivariate Einflussgrößen auf den Gebrauch von leistungskategorisierenden Begriffen ermittelt worden. Die Befunde zeigen, dass auch nach Konstanthaltung von Branchen- und Betriebsgrößeneffekten, das betriebliche Leistungskonzept ausschlaggebend für solche Begrifflichkeiten ist. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen steigt die Wahrscheinlichkeit auf eine Leistungskategorisierung von Beschäftigten signifikant an (Exp B von 1,681). Es zeigt sich, dass neben der Betriebsgröße (je größer der Betrieb, desto eher werden solche Begrifflichkeiten verwendet, auch eine Börsennotierung eine solche Leistungskategorisierung begünstigt (Exp B von 1,756).

Es lassen sich aber auch Zusammenhänge mit starker Arbeitsplatzangst in den Belegschaften (Exp B von 1,983), mangelnder Planbarkeit der Arbeitszeiten (Exp B von 2,190) und stattgefundenen Umstrukturierungen (Exp B von 1,379) nachweisen.

Ein gutes Betriebsklima reduziert hingegen signifikant die Wahrscheinlichkeit auf leistungskategorisierende Begrifflichkeiten (Exp B von 0,749).

Tabelle 53: Gibt es in ihrem Betrieb Begriffe, um Beschäftigte anhand ihrer Leistung zu kategorisieren, z. B. Low Performer oder aber Leistungsträger?

Unabhängige Variablen	Koeffizient (Exp B)	[z]
Konzepte der betrieblichen Leistungspolitik		
Betriebe mit hoher Kennziffernausrichtung	1,681**	0,165
Betriebe mit gemischter Leistungssteuerung (Referenzgruppe: Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung)	1,144	0,144
Weitere betriebliche Rahmenbedingungen		
Stattgefundene Umstrukturierungen	1,379**	0,116
Zunehmende Kundenorientierung	1,737	0,131
Börsennotierung	1,756**	0,164
starke Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes	1,983***	0,121
mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten	2,190***	0,13
Positive Rahmenbedingungen im Betrieb		
Herausforderung	0,948	0,138
Gutes Betriebsklima	0,749**	0,129
Gutes Führungsverhalten	0,778	0,175
Familienfreundlichkeit	0,916	0,157
Eigenverantwortliches Arbeiten	1,185	0,123
Anerkennung in der Arbeit	0,907	0,161
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	0,878	0,148
Branche/Größe des Betriebs		
Investitionsgüter	1,132	0,225
Verbrauchsgüter	0,909	0,241
Bau	0,882	0,302
Handel	0,835	0,229
Verkehr und Nachrichten	0,717	0,271
Kreditinstitute und Versicherungen	1,46	0,307
Sonstige Dienstleistungen (Referenzgruppe: Grundstoffe/Produktionsgüter)	1,417	0,213
Log. Beschäftigtenzahl	1,218***	0,043
Fallzahl	1.645	
Pseudo-R ² (Nagelkerke)	0,254	

*** bzw. ** bezeichnen ein Signifikanzniveau von 99% bzw. 95%.

Quelle: Eigene Berechnungen; PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

Quelle: Eigene Berechnungen; PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

Damit sind Zusammenhänge zwischen ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen und der Leistungskultur im Unternehmen, und damit offensichtlich auch der Leistungsorientierung von Beschäftigten erkennbar. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen stünde damit eher der individuelle Erfolg einzelner Beschäftigter im Vordergrund. Es liegt auf der Hand, dass soziale Anerkennung hier verstärkt auf Basis eines

individuellen (messbaren) Arbeitserfolgs erfolgt. Ergo wären nicht alleine die Zielvereinbarungen für den höheren Arbeitsdruck in den Betrieben verantwortlich, sondern auch die über eine erfolgsorientierte Leistungs politik veränderten Mechanismen für soziale Anerkennung (vgl. Voswinkel 2000). Viele Beschäftigte werden vermutlich auch deswegen „freiwillig“ länger und intensiver arbeiten, um unter dem Druck der Kollegen und der Unternehmenskultur bestehen zu können (vgl. auch Huchler, Voß & Weihrich 2007).

9.6 Zusammenfassung und Klärung der Hypothesen

In diesem Kapitel sollte überprüft werden, ob sich für Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen spezifische Arbeitsbedingungen nachweisen lassen. Eine der wichtigsten Hypothesen, die es hier zu prüfen gilt, ist die nach den Arbeitsbelastungen.

Die bisherigen Studien (siehe Kapitel 3) verweisen darauf, dass Ergebnisorientierung zu Ambivalenzen in der Arbeitsorientierung, zu Konflikten in der Person und somit zu höheren Arbeitsbelastungen der Beschäftigten führen kann. Auf der einen Seite sind sie geneigt, exzellente Arbeitsergebnisse zu erbringen – auf der anderen Seite ist dies oft nur dann möglich, wenn Zugeständnisse an die eigene Arbeits- und Lebenszeit und an die Gesundheit gemacht werden. Es kommt zu einer Intensivierung und Extensivierung der Arbeitszeit. Daher war davon auszugehen, dass psychische Fehlbelastungen, wie Zeit- und Verantwortungsdruck und überlanges Arbeiten hier signifikant häufiger zu beobachten sein werden.

Hypothese 2.4: Es ist ein signifikant statistischer Zusammenhang zwischen Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen und Termin- und Zeitdruck, hohem Arbeitsvolumen und hoher Eigenverantwortung zu erwarten.

Diese Hypothese kann eindeutig bestätigt werden. Um dies herauszufinden, wurden die körperlichen und psychischen Belastungen in den drei Vergleichsgruppen detaillierter beleuchtet. Wie die Befunde zeigen, spielen körperliche Belastungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen erwartungsgemäß keine herausragende Rolle, wenngleich auch diese hier mit einem Prozentpunkt mehr überdurchschnittlich angestiegen sind. Bezüglich der psychischen Arbeitsbelastungen sieht es anders aus, diese sind überdurchschnittlich hoch. Beschäftigte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen arbeiten häufig unter Zeit- und Leistungsdruck. In neun von zehn dieser Betriebe gibt es Beschäftigte, die sogar auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten. Im Durchschnitt sind 52% der Belegschaft darunter betroffen. D. h. dauerhafter Zeit- und Leistungsdruck ist nicht nur für Randgruppen ein Thema, sondern für breite Teile der Belegschaften. Meistens handelt es sich dabei um mittlere Angestellte mit Fachausbildung, aber auch um Führungskräfte. Als Grund für den hohen Termin- und Zeitdruck wird von den Betriebsräten in erster Linie die enge Personaldecke, aber schon an zweiter Stelle auch die hohe Eigenverantwortung der Beschäftigten angegeben. Auch erfolgte Umstrukturierungen sind häufig mit Arbeitsverdichtung in den Belegschaften verbunden. Im Fragenkatalog zu den einzelnen beobachteten Arbeitsbelastungen in den Be-

legschaften wird „Termin- und Zeitdruck“ mit zehn Prozentpunkten über dem Durchschnitt häufiger genannt als in den Vergleichsbetrieben. Dieser Wert erfasst nicht nur einen generellen Termin- und Zeitdruck (das allein wäre nicht weiter verwunderlich), sondern einen auf einer Sechser-Skala erfragten „starken“ bis „sehr starken“ Termin- und Zeitdruck in den Belegschaften. Ebenfalls charakterisieren sich diese Betriebe überdurchschnittlich häufig durch zu hohes Arbeitsvolumen (57,4% statt 47%) sowie durch hohen Verantwortungsdruck (55,4% statt 50,1%).

Ein Exkurs zu den Arbeitsbedingungen „gewerblicher“ Beschäftigter zeigt auch deren Beeinflussung der Arbeitsbedingungen durch hohe Kennziffernorientierung. Wenn gewerbliche Beschäftigte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen tätig sind, dann wird häufiger ein hohes Arbeitsvolumen oder auch Angst vor Arbeitsplatzverlust in den Belegschaften angegeben. Die Arbeitszeit ist weniger planbar und es kommt häufiger zu störenden Unterbrechungen in der Arbeit.

Natürlich sind diese drei psychomentalen Belastungsfaktoren durch vielfältige Ursachen erklärbar. Multivariate Analysen zeigen, dass eine mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeiten oder Kunden- und Serviceorientierung im Unternehmen eine große Rolle spielen. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit auf Termin- und Zeitdruck in den Belegschaften und zu hohes Arbeitsvolumen. Das Gleiche gilt für erfolgte Umstrukturierungen oder starke Angst in den Belegschaften vor Arbeitslosigkeit. Gleichwohl verweisen die multivariaten Berechnungen auch auf die hohe Bedeutung ergebnisorientierter Arbeitssysteme als signifikanten Auslöser für starken Termin- und Zeitdruck bzw. hohes Arbeitsvolumen. D. h. Beschäftigte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind signifikant häufiger von hohem Termin- und Zeitdruck betroffen und haben ein sehr hohes Arbeitsvolumen zu bewältigen.

Mit hoher Aufmerksamkeit sollten zukünftig auch die Effekte der positiven Rahmenbedingungen im Betrieb verfolgt werden. So zeigt sich, dass ein gutes Betriebsklima die Wahrscheinlichkeit auf Belastungen durch hohen Termin- und Zeitdruck bzw. hohes Arbeitsvolumen signifikant senken kann. Auch Anerkennung in der Arbeit hat offenbar „mildernde“ Effekte. Hier ist möglicherweise Gestaltungspotenzial zu finden. Andererseits verstärkt eigenverantwortliches Arbeiten – als positive Rahmenbedingung – die Wahrscheinlichkeit auf hohen Termin- und Zeitdruck und hohen Verantwortungsdruck. Eigenverantwortliches Arbeiten erweist sich damit als höchst ambivalente Arbeitsbedingung, die sich sowohl stimulierend als auch belastend auf den Arbeitsalltag auswirken kann.

Ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme bringen also höhere psychomentale Belastungen mit sich. Die Betriebsräte erklären dies mit der zu engen Personaldecke im Betrieb, aber auch durch hohe Eigenverantwortlichkeit in der Arbeit. Die Frage war, warum sich die betreffenden Beschäftigten diesem Druck stellen, denn dieser ist nur bedingt mit höheren Sanktionen zu erklären. Tatsächlich sind etwas häufiger Konsequenzen für die Karriere und auch Einbußen in der Vergütung zu befürchten (bei Sonderzahlungen, Boni). Dies scheint aber nicht der alleinige Grund dafür zu sein. Wenn Zielvereinbarungen nicht erreicht werden, ist darum nicht häufiger mit einer Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses zu rechnen. Gleichwohl ist die generelle Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes in

Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen mit 40,3% überdurchschnittlich hoch. Erklärbar ist dies eher mit einer generellen Angst, auf den Arbeitsmärkten bestehen zu können. Es sieht so aus, als wenn Beschäftigte sich dem Druck fügen: Wenn Ziele nicht erreicht werden, verlassen diese seltener das Unternehmen als in den Vergleichsbetrieben, stattdessen arbeiten sie intensiver und länger, um den unternehmerischen und individuellen Zielen doch noch gerecht werden zu können.

Dies deutet darauf hin, dass ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme in engem Zusammenhang zu der Leistungsorientierung der Beschäftigten stehen. Wenn es gilt, messbare kennziffernorientierte Arbeitsergebnisse zu erreichen und sich Beschäftigte darüber definieren und Anerkennung erhoffen, dann bekommt die Erreichung des Arbeitsziels einen höheren Stellenwert als die geleistete Arbeitszeit. Im Extremfall lässt sich die Leistung von Beschäftigten über Kennziffern direkt miteinander vergleichen, so dass ein Wettbewerb um die beste Leistung die Unternehmenskultur beherrscht. In der Konsequenz identifizieren sich viele Beschäftigte eher mit ihrer Leistungsperformance, als dass sie sich kritisch mit überlangen Arbeitszeiten auseinandersetzen. Auch eine formelle Regulierung von Arbeitszeiten wird unter diesen Umständen erschwert. Es ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen eher nach ihrem Potenzial und ihrer Performance klassifiziert werden („High-Performer und Low-Performer“). Daher lautete die zu testende Hypothese wie folgt:

Hypothese 3.1: Es ist ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Merkmal „Betrieb mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen“ und dem Merkmal „Klassifizierung von Beschäftigten nach ihrer Leistung“ zu erwarten.

Diese Hypothese kann eindeutig bestätigt werden. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen werden betriebsintern deutlich häufiger Begriffe genutzt, die Beschäftigte anhand ihrer Leistung charakterisieren, z. B. High- oder Low-Performer, (41,5% zu 27,9%). Dies deutet tatsächlich auf eine ausgeprägtere individuelle Leistungsorientierung in den Betrieben hin. Auch multivariate Analysen zeigen bei Konstanzhaltung von Branche und Betriebsgröße, dass die Wahrscheinlichkeit auf eine Verwendung dieser Begriffe für Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen signifikant ansteigt, wenn ein Betrieb ergebnisorientiert arbeitet. Dies könnte auf ein verstärktes Effizienz- und Leistungsdenken hindeuten. Die Beschäftigten, die im Rahmen kennziffernorientierter Zielvereinbarungen tätig sind, streben nach Anerkennung ihrer Leistung und setzen sich oftmals selbst unter Druck (vgl. Glissmann/Peters 2001). Auch weil in vielen Fällen die mit den Führungskräften vereinbarten Ziele seinerzeit gemeinsam verhandelt und von den Beschäftigten für realistisch befunden wurden. Damit verfolgten auch die Beschäftigten selbst den Wunsch, dieses vereinbarte Ziel umsetzen zu wollen. D. h. zum Teil arbeiten die Beschäftigten „aus freien Stücken“ hart und intensiv, um die vereinbarten Arbeitsziele zu erreichen und damit auch die entsprechende Anerkennung im Unternehmen zu erhalten.

Für Akteure des betrieblichen Gesundheitsschutzes, wie u.a. Arbeitsmediziner, Betriebsärzte, Betriebsräte, offenbart sich damit ein Problem, das erkannt und gestaltet werden muss. Was der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz schon heute leistet und was nicht, soll im Folgenden aufgezeigt werden. Auch Möglichkeiten und Grenzen der betrieblichen Interessenvertretung stehen dabei im Fokus.

10 Regulierung von Arbeitsbedingungen im Vergleich der Betriebstypen

Nachdem die Fakten zu den Arbeitsbedingungen in den Belegschaften der 1.700 befragten Betriebe bzw. deren betriebliche Interessenvertreter aufgezeigt wurden, geht es im Folgenden um Möglichkeiten und Grenzen der Regulierung von Arbeitsbelastungen. Wie in Kapitel 4 gezeigt wurde, lassen sich die Arbeitsbedingungen sowohl über den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz als auch über die betriebliche Interessenvertretung regulieren. Diese gesetzlichen Vorgaben zum Schutz der Beschäftigten sind zwar vage gehalten, trotzdem wird der gesetzliche Auftrag deutlich. Es soll im Folgenden gezeigt werden, inwieweit diese gesetzlichen Aufträge erfüllt oder auch nicht erfüllt werden. Daneben stellt sich die Frage, inwieweit vorhandene Regulierungsmöglichkeiten (noch) geeignet sind, um die Arbeitsbedingungen in Betrieben mit hoher Ergebnisorientierung in der Arbeit zu regulieren.

10.1 Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz

Einleitend soll gezeigt werden, welchen Stellenwert jeweils das Thema Gesundheit bei der Belegschaft, in der Geschäftsführung und bei den Betriebsratsgremien einnimmt. Anschließend werden, unterteilt nach den drei Untersuchungsgruppen, Daten zur Verbreitung von Programmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und zur Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen geliefert.

10.1.1 Stellenwert des Themas „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ auf unterschiedlichen Betriebsebenen

Zunächst sollten die Betriebsräte einschätzen, welchen Stellenwert das Thema „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ bei den Beschäftigten, bei der Geschäftsführung und bei der eigenen Betriebsratsarbeit hat. Dies konnte auf einer vorgegebenen Sechser-Skala von 1 „sehr hoch“ bis 6 „sehr gering“ erfolgen (siehe Tabelle 54).

Dabei konnten sich die Betriebsräte selbst mit 54,3% am höchsten mit dem Thema „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ identifizieren, jene aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen mit 60,7% jedoch signifikant häufiger. 41,9% der Betriebsräte gehen davon aus, dass die Beschäftigten dem Thema „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ einen hohen Stellenwert beimessen, auch hier fällt der Anteil in der zentralen Untersuchungsgruppe wieder signifikant höher aus. Der Geschäftsführung bescheinigen nur 29,8% der Betriebsräte einen hohen Stellenwert des Themas.

Tabelle 54: Anteil der Betriebe, die dem Thema „Gesundheitliche Arbeitsbelastungen“ - einen hohen bis sehr hohen Stellewert bescheinigen

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
in der Geschäftsführung	25,7	30,4	32,8	29,8
bei den Beschäftigten insgesamt	35,8	43,2	45,3	41,9
in der Betriebsratsarbeit	45,2	55,5	60,7	54,3

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; aufgeführt sind hier nur die „hoch“ und „Sehr hoch“- Bewertungen der Betriebsräte in % (Basis war eine 6er-Bewertungs-Skala von 1, 'sehr hoch' bis 6, 'sehr gering', mit der obige Rahmenbedingungen eingeschätzt werden sollten)

Insgesamt wird damit deutlich, dass das Thema Gesundheit im Betrieb präsent ist, es aber Unterschiede auf den betrieblichen Ebenen gibt und auch zwischen den Betriebstypen.

10.1.2 Organisation des betrieblichen Gesundheitsschutzes

Nach dieser ersten Einschätzung zur Bedeutung des Themas „Gesundheit am Arbeitsplatz“ in den Betrieben geht es im Folgenden um die Organisation des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Umsetzung von gesetzlichen Auflagen, besonders des Arbeitsschutzgesetzes.

Statistiken oder Kennzahlen zum Krankenstand

Um überhaupt einen wirkungsvollen Gesundheitsschutz betreiben zu können, sind Kennzahlen zum Krankenstand, aber auch zur Mitarbeiterzufriedenheit sinnvoll. Inwieweit diese in den befragten Betrieben erhoben und ausgewertet werden, soll im folgenden Abschnitt geklärt werden.

Statistiken zum Krankenstand liegen in 70,2% der befragten Betriebe vor. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen (78,6%) signifikant häufiger als in den Vergleichsbetrieben. In gut zwei von drei Betrieben werden diese dort auch ausgewertet (67,4%), ebenfalls häufiger als in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung (52,7%, siehe Tabelle 55).

Die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erheben und dann per Kennzahl darzustellen und zu vergleichen, ist noch relativ neu. Im Personalmanagement gilt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit einerseits als Ausdruck für Loyalität und hohe Produktivität, andererseits aber auch als Zeichen für zufriedene und damit gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Otte 2007). In fast jedem dritten befragten Betrieb wird die Mitarbeiterzufriedenheit erhoben (32,2%), in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen mit 47,4% deutlich häufiger. Hinsichtlich der Kennzahlen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zeigen sich

signifikante Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen. Während die Erhebung von Kennzahlen zu körperlichen Gesundheitsgefährdungen noch verbreitet ist (42,0% der befragten Betriebe erheben diese und werten diese in den meisten Fällen auch regelmäßig aus), sind Kennzahlen zu psychischen Gefährdungen, wie Zeitdruck, Monotonie oder Störungen in der Arbeit weitgehend unbekannt in den Betrieben (8,8%). Am ehesten werden diese - in 12,2% der Fälle – in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen erhoben und ausgewertet. Damit wird deutlich, dass das Personalmanagement in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen auf dem Feld des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes erkennbar aktiv ist – zumindest in der Erhebung und Auswertung von Statistiken und Kennzahlen.

Tabelle 55: Verbreitung von Kennzahlen zum Krankenstand, zur Mitarbeiterzufriedenheit, zu körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen – nach Art der Steuerungsform

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Liegen betrieblich ermittelte Statistiken oder Kennzahlen zum Krankenstand für die Beschäftigten vor? (n=1.192)	58,3	71,6	78,6	70,2
Werden die Kennzahlen zum Krankenstand regelmäßig ausgewertet? (n=803)	52,7	70,5	72,7	67,4
Liegen Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit vor? (n=384)	15,7	29,3	47,4	32,2
Werden diese Kennzahlen regelmäßig ausgewertet?(n=295)	55,0	77,8	80,9	76,9
Liegen Kennzahlen zu körperlichen Gesundheitsgefährdungen von Mitarbeitern vor (z. B. Lärm, schlechte Lichtverhältnisse, ungünstige ergonomische Bedingungen, Gefahrenstoffe)? (n=500)	35,5	43,6	44,0	42,0
Werden diese Kennzahlen regelmäßig ausgewertet? (n=402)	65,9	82,0	86,4	80,6
Liegen Kennzahlen zu psychischen Gesundheitsgefährdungen von Mitarbeitern vor (z. B. Zeitdruck, Monotonie, Störungen bei der Arbeit)? (n=105)	5,5	8,0	12,2	8,8
Werden diese Kennzahlen regelmäßig ausgewertet? (n=82)	64,3	79,5	80,9	78,1

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %

Existenz einer betrieblichen Gesundheitsförderung

Von wachsender Bedeutung in einer sich wandelnden Arbeitswelt ist die betriebliche Gesundheitsförderung, die neben dem klassischen Arbeitsschutz stark auf Prävention setzt. Besonders die Prävention psychomentaler Fehlbelastungen bis hin zum Burnout spielen darin eine große Rolle (vgl. etwa Faller 2010; Badura, Walter & Hehlmann 2010; Oppolzer 2010; Bamberg, Busch & Ducki 2003). Wie die Befunde der Betriebsrätebefragung zeigen, hat mittlerweile gut jeder vierte Betrieb (26,1%) ein Gesundheitsförderungsprogramm – und setzt das Thema Gesundheitsprävention damit in den Betrieben auch um. Signifikant häufiger verbreitet sind diese in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen (38,2%). In Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung sind diese nur in 12,1% zu finden. Auch hiermit signalisieren Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ein Bekenntnis zur Gesundheitsprävention ihrer Beschäftigten (vgl. Tabelle 56).

Tabelle 56: Gibt es in ihrem Betrieb ein betriebliches Gesundheitsförderungsprogramm?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
ja	12,1	26,2	38,2	26,1
nein	87,4	73,1	60,1	73,0
weiß nicht	0,5	0,6	1,6	0,9

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

In den meisten Fällen wird die betriebliche Gesundheitsförderung oder auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz der Unternehmen durch externe Organisationen betreut. Dabei fällt den Berufsgenossenschaften (81,8 %) und den Krankenkassen neben den (meist externen) Betriebsärzten (76,8%) eine tragende Rolle zu. Auch werden oft externe Sicherheitsexperten (46,7%) und Krankenkassen (42,9%) hinzugezogen. Dabei fällt der jeweilige hohe Anteil von Krankenkassen, Betriebsärzten, TÜV und sozialen Einrichtungen in den Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen auf. Auch dies könnte auf einen insgesamt besser organisierten und vernetzten Arbeits- und Gesundheitsschutz hindeuten (vgl. Tabelle 57).

Tabelle 57: Welche externen Organisationen sind am Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligt?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Krankenkasse/n (n=729)	34,1	44,4	48,3	42,9
Berufsgenossenschaft (n=1.390)	79,0	83,8	81,0	81,8
Universität/ Fachhochschule (n=34)	0,4	1,5	4,1	2,0
Betriebsarzt (n=1.305)	68,6	77,7	82,6	76,8
soziale Einrichtungen (n=223)	9,8	12,0	18,0	13,1
TÜV (n=495)	26,0	27,8	34,0	29,1
externe Sicherheitsexperten (n=795)	43,0	48,6	47,1	46,7

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %

Nun stellt sich die Frage, welche Personengruppen sich im Betrieb für den Gesundheitsschutz verantwortlich fühlen.

Tabelle 58: Gibt es weitere Personen(gruppen), die speziell für die Umsetzung des Gesundheitsschutzes zuständig sind?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
die Geschäftsführung/das obere Management (n=768)	38,0	47,9	47,4	45,2
Führungskräfte (n=878)	42,2	54,6	55,5	51,6
Fachabteilungen (wie z. B. Personal- entwicklung) (n=610)	21,4	36,5	47,8	35,9
Betriebsrat (n=1.207)	64,8	71,7	75,5	71,0
Mitarbeiter/innen (n=844)	43,4	50,4	54,0	49,6
Betriebsarzt (n=130)	12,4	6,0	5,9	7,6

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

Nach Auskunft der Betriebsräte sind dies in erster Linie sie selbst (71%), dann die Führungskräfte (51,6%) – aber auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (49,6%). Erst danach wird die Geschäftsführung genannt (45,2%). Auch Fachabteilungen für die Personalentwicklungen sind beteiligt (35,9%) – in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen (47,8%) deutlich häufiger als in den Vergleichsbetrieben (31%). Dies schließt darauf, dass die Gesundheit der Beschäftigten als Teil des Personalmanage-

ments betrachtet wird. Der Betriebsarzt spielt dabei offenbar eine eher nachrangige Rolle, vermutlich deshalb, weil nur ein kleiner Anteil der Betriebe über einen solchen verfügt.

10.1.3 Verankerung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes über Gesetze und betriebliche Verordnungen

Ein großer Teil des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Prävention basiert auf Gesetzen (Arbeitsschutzgesetz, SGB V). Zur spezifischen Umsetzung dieser gesetzlichen Vorgaben werden oft unternehmensinterne Vereinbarungen geschlossen. Sie können als weiteres Indiz für eine intensive Arbeit an dem Thema *Gesundheit im Betrieb* gewertet werden. Inwieweit solche Vereinbarungen vorliegen, soll im folgenden Teil geprüft werden.

Wie die untenstehende Tabelle 59 zeigt, gibt es in 57,6% der befragten Betriebe schriftliche Vereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. In solchen mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen gibt es diese mit fast zehn Prozentpunkten signifikant häufiger (67,4%) als in den Vergleichsgruppen (44,5% zu 58,7%). In nahezu allen schriftlichen Vereinbarungen sind die Vorgehensweisen zum betrieblichen Gesundheitsschutz (91%) und die jeweiligen Zuständigkeiten bestimmter Personen(-gruppen) festgehalten (94%). Wie die Befunde zeigen, schneiden die Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen in allen drei Kategorien signifikant besser ab.

Tabelle 59: Die Regulierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb

	Keine Zielvereinbarungen (n=438)	Gemischte Leistungssteuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffernorientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Gibt es für den Arbeits- und Gesundheitsschutz unternehmensinterne schriftliche Vereinbarungen? (n=978)	44,5	58,7	67,4	57,6
Sind die Vorgehensweisen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsschutzes darin schriftlich festgehalten? (n=889)	87,7	89,8	94,6	91,0
Sind darin die Zuständigkeiten bestimmter Personen(-gruppen) für den Gesundheitsschutz festgehalten? (n=918)	90,3	94,2	95,8	94,0

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %

10.1.4 Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz

Nun stellen Statistiken, Kennzahlen oder schriftliche Vereinbarungen lediglich Rahmenbedingungen dar, in denen der betriebliche Gesundheitsschutz umgesetzt wird. Aufschlussreicher wird nun die Frage nach der Umsetzung konkreter juristischer Vorgaben zur Begrenzung von gesundheitlichen Fehlbelastungen.

Eine der grundlegenden Aufgaben des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist es, mögliche Gefährdungen für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten festzustellen. Neben Arbeitsraum, Arbeitsmitteln, Arbeitsstoffen und Arbeitsumgebung müssen auch Arbeitsabläufe, Arbeitsverfahren oder die Arbeitszeit auf mögliche Gefährdungen für die Beschäftigten geprüft werden. Diese Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG spielen im Arbeits- und Gesundheitsschutz eine besondere Bedeutung: sie stellen das einzige verbindliche gesetzliche Instrumentarium dar, welches psychische Belastungen aufdecken, thematisierbar und damit handhabbar und folglich senken könnte.

Das Arbeitsschutzgesetz enthält keine näheren Angaben darüber, wie häufig oder wie detailliert die Gefährdungsbeurteilung (formal) durchzuführen ist. Jeder Arbeitgeber kann selbst entscheiden, welche Methoden und Hilfsmittel (Checklisten, Formulare, etc.) er verwendet. Trotzdem sollte aus arbeitswissenschaftlicher Sicht eine Gefährdungsbeurteilung im Idealfall mindestens folgende Arbeitsschritte beinhalten (vgl. Satzer/Geray 2012)::

1. **Analyse:** Zunächst sollte jeder Arbeitsplatz in einem Unternehmen auf seine Belastungen hin, einschließlich belastender psycho-sozialer Faktoren, wie z. B. das Führungsverhalten, Betriebsklima, oder die Arbeitsorganisation, analysiert werden. Dies geschieht konsequenterweise unter Mitwirkung der dort Beschäftigten. Um ein ehrliches Bild von den psychischen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten zu erhalten, ohne dass diese berufliche Nachteile befürchten müssen, können z. B. schriftliche, anonyme Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden (ebd.).
2. **Dokumentation:** Die Ergebnisse dieser Gefährdungsbeurteilungen sind dann schriftlich zu dokumentieren und im Betrieb auch für Betriebsrat und Belegschaft transparent zu machen.
3. **Festlegung von Maßnahmen:** Anhand dieser Analyse sollen Maßnahmen zur Abhilfe von eventuellen belastenden und erst recht krankmachenden Belastungen abgeleitet werden. Auch hier trifft der Gesetzgeber keine konkreten Festlegungen.
4. **Kontrolle:** Nach Ablauf einer gewissen Frist soll dann geprüft werden, ob die aus den Gefährdungsbeurteilungen abgeleiteten Maßnahmen auch umgesetzt und wirksam worden sind.

Im Folgenden soll geprüft werden, inwieweit Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen diesen Auflagen gerecht werden.

Tabelle 60: Werden Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt?

	Keine Zielver- ein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
nein (n=434)	33,8	22,5	23,5	25,7
ist mir nicht bekannt (n=306)	20,5	16,8	17,9	18,1
teilweise (...etwa nur bestimmte Arbeitsplätze; oder nur die Begut- achtung körperlicher Belastungen) (n=166)	9,6	10,4	9,1	9,8
ja (n=784)	36,1	50,3	49,6	46,4

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

Wie die in Tabelle 62 dargestellte Empirie zeigt, sind die meisten Unternehmen – vor allem hinsichtlich der psychischen Belastungen – mit den Auflagen nach § 5 des des Arbeitsschutzgesetzes überfordert (zu den Gründen vgl. Ahlers/Brussig 2005). Die angestrebten ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen, d. h. solche, in denen sowohl körperliche wie auch psychische Arbeitsbelastungen (z. B. Belastungen durch schlechtes Führungsverhalten, zu knappe Zeitvorgaben oder häufige störende Unterbrechungen) berücksichtigt werden, sind in den Betrieben kaum umgesetzt. Die Gründe sind vielfältig und werden im Weiteren noch analysiert. Damit ist der Zweck der Gefährdungsbeurteilungen, nämlich auch die „modernen“, durch zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck entstehenden Arbeitsbelastungen in den Blick zu nehmen noch verfehlt. Auch die Befunde der PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung zeigen wieder einmal, dass nur in 56,2% (46,4% plus 9,8%) der 1700 befragten Betriebe überhaupt eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde. 25,7% der Betriebsräte geben an, dass keine stattgefunden hat – und 18% sind sich dessen nicht sicher. Letzteres wäre dadurch zu erklären, dass die Befragungsperson – meist der Betriebsratsvorsitzende –, nicht zwingend auch an den Gefährdungsbeurteilungen beteiligt gewesen sein muss.

Hinsichtlich der Umsetzungsquote von Gefährdungsbeurteilungen kommt auch der DGB-Index Gute Arbeit 2008 zu ähnlichen Befunden. Beim DGB-Index werden jedoch nicht Betriebsräte sondern Beschäftigte zu den Arbeitsbedingungen im Betrieb befragt. Es gaben 41% der dort befragten Beschäftigten an, noch keine Gefährdungsbeurteilung erlebt zu haben, 29% waren sich nicht sicher. Damit wären 70% der Beschäftigten zumindest nicht aktiv an einer Gefährdungsbeurteilung beteiligt worden (vgl. Lenhardt, Kuhn, & Reusch 2010). Diese externen Daten unterstreichen die schwache Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen in den Betrieben. Betrachtet man nun vergleichend das Antwortverhalten der Untersuchungsbetriebe, fallen zwischen den Betriebstypen keine großen Unterschiede in der Anwendung von Gefährdungsbeurteilungen auf – außer dass diese mit 49,6% etwas verbreiteter sind.

Insgesamt zeigen diese Befunde, dass auch ein normativ besser ausgestatteter Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht zu qualitativ besseren Gefährdungsbeurteilungen führen muss. Offenbar ist in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen zwar der Wille zu gesünderen Arbeitsplätzen vorhanden, das gesetzliche Instrument zur Aufdeckung konkreter Arbeitsbelastungen wird aber nur bedingt häufiger umgesetzt (49,6%) als im Durchschnitt (46,4%). Das gleiche gilt für die Berücksichtigung von psychischen Belastungen. Tatsächlich haben insgesamt nur 28,9% der Betriebe (von den Betrieben, in denen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden) psychische Belastungen berücksichtigt. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ist der Anteil mit 33,7% etwas höher – aber vor dem Hintergrund der dort höheren psychischen Arbeitsbelastungen ist die Quote äußerst niedrig (vgl. Tabelle 63).

Tabelle 61: Sind in den Gefährdungsbeurteilungen auch psychische Belastungen wie sie z. B. durch Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Führung und soziale Beziehungen entstehen können, berücksichtigt?

	Keine Zielverein- barungen (n=200)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=464)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=285)	Gesamt (n=949)
nein (n=500)	59,5	53,2	47	52,7
teilweise (n=66)	6,0	7,1	7,4	7,0
ja (n=274)	23,0	28,4	33,7	28,9
ist mir nicht bekannt (n=109)	11,5	11,2	11,9	11,4

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten in % der 949 Betriebsräte, die eine Gefährdungsbeurteilung ganz oder teilweise durchgeführt haben

Auch in der Befragung des WSI aus dem Jahre 2004 (vgl. Ahlers/Brussig 2005) lag der Anteil der Betriebe mit ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen (in denen sowohl körperliche als auch psychische Belastungen berücksichtigt werden) mit 23,3% aller befragten Betriebe nur knapp darunter. Damit hat sich der Umsetzungsstand von Gefährdungsbeurteilungen kaum verbessert.⁵¹

Es wird immer wieder darauf hingewiesen, dass eine einmalige Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung kaum Erfolg verspricht (vgl. Satzer/Geray 2012). Anzustreben ist ein dauerhafter Prozess im Arbeits- und Gesundheitsschutz, der mithilfe von sich regelmäßig wiederholenden Gefährdungsbeurteilungen die Fehlbelastungen von Beschäftigten aufarbeitet, um diese dann sukzessive zu verbessern. Tatsächlich gibt auch ein großer Anteil der Betriebsräte an, diese regelmäßig durchzuführen (71,9 %). In Betrieben mit ergebnis-

⁵¹ Vor dem Hintergrund, dass es sich bei den untersuchten Betrieben der Betriebsrätebefragung (im Vergleich zu den Betrieben ohne betriebliche Interessenvertretung) vermutlich um eine „privilegierte“ Gruppe handelt, sind die hier ermittelten Zahlen sogar optimistisch.

orientiert geführten Arbeitssystemen ist der Anteil mit 76,1% etwas höher, wie die folgende Tabelle 64 zeigt.

Tabelle 62: Werden die Gefährdungsbeurteilungen seither regelmäßig durchgeführt?

	Keine Zielverein- barungen (n=200)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=465)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=285)	Gesamt (n=949)
ja (n=683)	64,5	72,5	76,1	71,9
nein (n=256)	35,0	26,7	21,8	26,9
weiß nicht (n=11)	0,5	0,9	2,1	1,2
Gesamt (n=939)	100	100	100	100

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten nur der Betriebsräte, die eine Gefährdungsbeurteilung ganz oder teilweise durchgeführt haben, in %

In gut vier von zehn Betrieben (42,1%) wurden bisher ein- bis dreimal Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt. Viele Betriebe haben diese jedoch deutlich häufiger umgesetzt (29,2% und 26,0%, siehe Tabelle 65).

Tabelle 63: Wie oft schätzen Sie, sind in ihrem Betrieb Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt worden?

	Keine Zielverein- barungen (n=200)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=465)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=285)	Gesamt (n=949)
ein bis drei mal (n=400)	47,0	40,3	41,8	42,1
vier bis zehnmal (n=277)	28,0	32,3	24,9	29,2
über zehn mal (n=247)	24,0	25,0	29,1	26,0
weiß nicht (n=25)	1,0	2,4	4,2	2,6

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten nur der Betriebsräte, die eine Gefährdungsbeurteilung ganz oder teilweise durchgeführt haben, in %

Zusammenfassend zeigt sich, dass Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen zwar nicht häufiger Gefährdungsbeurteilungen durchführen, aber darin (etwas) häufiger psychische Belastungen berücksichtigen. Auch werden Gefährdungsbeurteilungen etwas regelmäßiger durchgeführt. Möglicherweise ist dies bereits eine Auswirkung eines besser organisierten betrieblichen Gesundheitsschutzes. Trotzdem ist in Betrieben mit ergebnisorientierten Arbeitsbedingungen die Umsetzungsquote von Gefährdungsbeurteilungen viel zu schwach und lückenhaft.

Wie die folgenden Befunde zeigen, sind auch die aus den Gefährdungsbeurteilungen abgeleiteten Maßnahmen lückenhaft. In nur 61,8% der Betriebe sind diese umgesetzt worden (in der Untersuchungsgruppe sogar nur 60,8%) (vgl. Tab. 66). Jeder fünfte Betriebsrat (20,4%) sagt, dass die Maßnahmen zumindest teilweise umgesetzt wurden (in der Untersuchungsgruppe sind dies 23%). Über 12% geben an, dass Maßnahmen faktisch nie umgesetzt wurden.

Tabelle 64: Wurden die aufgrund der Gefährdungsbeurteilungen abgeleiteten Maßnahmen umgesetzt?

	Keine Zielvereinbarungen (n=200)	Gemischte Leistungssteuerung (n=465)	ZV und hohe Kennziffernorientierung (n=285)	Gesamt (n=949)
nein (n=117)	15,2	12,6	9,9	12,3
teilweise (n=192)	20,2	18,9	23,0	20,4
ja (n=583)	60,6	63,0	60,8	61,8
ist mir nicht bekannt (n=51)	4,0	5,4	6,4	5,4

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten nur der Betriebsräte, die eine Gefährdungsbeurteilung ganz oder teilweise durchgeführt haben, in %

Hinzu kommt, dass nur jeder zweite Betrieb (51,5%) die Wirksamkeit der (aus den Gefährdungsbeurteilungen abgeleiteten) Maßnahmen kontrolliert und dokumentiert. In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen geschieht dies mit 57,7% etwas häufiger (vgl. Tabelle 67). Eine Wirksamkeitskontrolle ist jedoch von erheblicher Bedeutung, um vor der Belegschaft das ernsthafte Bestreben der betrieblichen Gesundheitsakteure nach besseren Arbeitsbedingungen für die Belegschaft glaubwürdiger zu machen.

Tabelle 65: Wurde im Anschluss an die Gefährdungsbeurteilung eine Wirksamkeitskontrolle und Dokumentation durchgeführt?

	Keine Zielvereinbarungen (n=200)	Gemischte Leistungssteuerung (n=465)	ZV und hohe Kennziffernorientierung (n=285)	Gesamt (n=949)
nein (n=304)	43,1	31,6	27,0	32,7
teilweise (n=62)	6,2	5,9	8,2	6,7
ja (n=479)	42,6	51,4	57,7	51,5
ist mir nicht bekannt (n=86)	8,2	11,0	7,1	9,2

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten nur der Betriebsräte, die eine Gefährdungsbeurteilung ganz oder teilweise durchgeführt haben, in %

Um Arbeits- und Termindruck sowie weitere psychomentele Fehlbelastungen über Gefährdungsbeurteilungen erfassen zu können, sollten die Beschäftigten vor allem auch unmittelbar daran beteiligt sein. Es sollte ihnen möglich sein, die persönlich empfundenen Fehlbelastungen zu schildern und gemeinsam mit Experten dafür mögliche Ursachen zu benennen. Wie die folgenden Befunde jedoch zeigen, werden nicht einmal in jedem fünften Betrieb die Beschäftigten aktiv an den Gefährdungsbeurteilungen beteiligt (18,9%). In der Untersuchungsgruppe stellt sich die Situation mit 23,9% etwas besser dar. In gut jedem zweiten Betrieb (57,5%) werden die Beschäftigten zumindest etwas beteiligt. 23,1% der befragten Interessenvertreter geben an, dass die Beschäftigten gar nicht beteiligt werden.

Tabelle 66: Wurden die Beschäftigten an der Gefährdungsbeurteilung?

	Keine Zielverein- barungen (n=200)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=465)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=285)	Gesamt (n=949)
stark beteiligt? (n=179)	14,1	17,8	23,9	18,9
etwas beteiligt? (n=546)	57,3	59,8	54,0	57,5
nicht beteiligt? (n=219)	28,6	21,5	21,8	23,1
weiß nicht? (n=5)	0,0	0,9	0,4	0,5

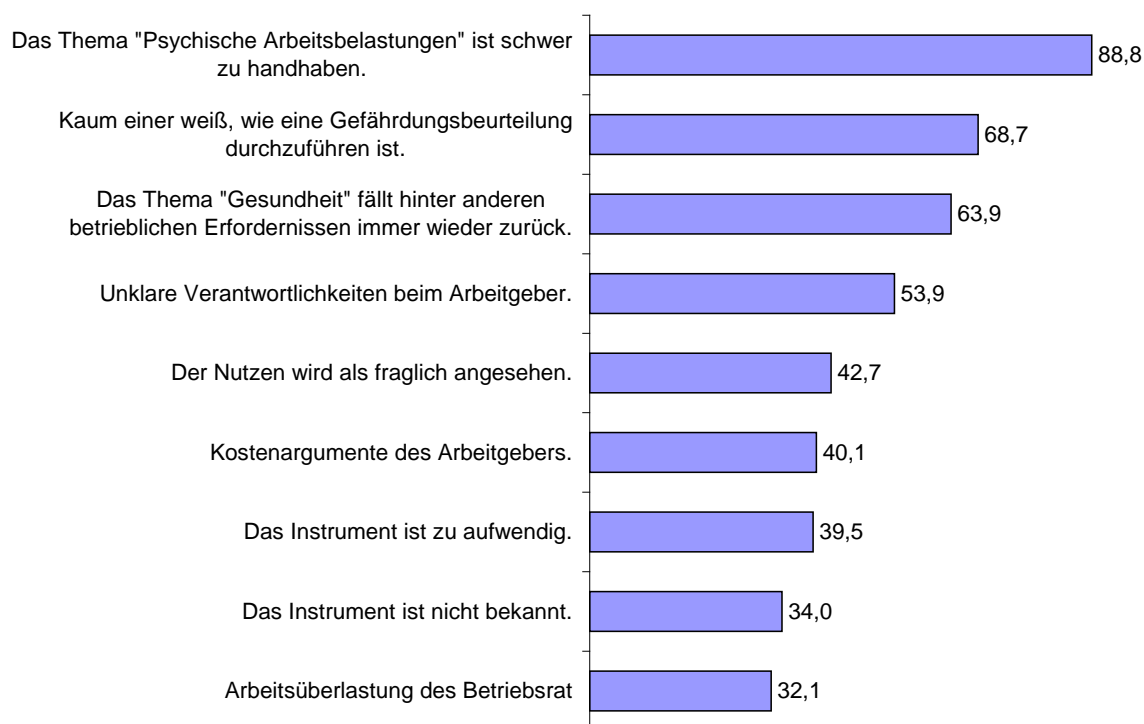
Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten nur der Betriebsräte, die eine Gefährdungsbeurteilung ganz oder teilweise durchgeführt haben, in %

Der Eindruck schwacher Partizipation im Arbeits- und Gesundheitsschutz erhärtet sich, wenn es um die Partizipation der Betriebsräte (!) an den Gefährdungsbeurteilungen geht. Nur gut die Hälfte (55,5%) der befragten Interessenvertretungen gibt an, dass sie an den Gefährdungsbeurteilungen weitestgehend beteiligt wurden. Betriebsräte aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen geben mit 63,3% häufiger an, dass sie daran beteiligt worden seien (vgl. Tabelle 73).

Viele erfolgte Gefährdungsbeurteilungen sind somit als oberflächlich zu bezeichnen. Langfristig verbesserte Arbeitsbedingungen können damit kaum erzielt werden. Neben der geringen Partizipation von Beschäftigten und Betriebsräten muss es also weitere Gründe geben, warum sich Gefährdungsbeurteilungen in den Betrieben bisher nur so zaghafte durchsetzen. Es ist fraglich, warum psychische Arbeitsbelastungen darin kaum berücksichtigt wurden. Aufgrund dieser Überlegungen wurden die Betriebsräte, die keine oder nur lückenhafte Gefährdungsbeurteilungen erhoben haben, zu ihren Gründen befragt. Es wird anhand der in Abbildung 19 aufgeführten Zahlen deutlich, dass das Thema Psychische Arbeitsbelastungen für die Akteure des betrieblichen Gesundheitsschutzes bisher zu komplex und daher – auch in Bezug auf Gefährdungsbeurteilungen - schwer handhabbar ist (89%). Tatsächlich sind „psychische Angelegenheiten“ im Arbeits- und Gesundheitsschutz vielen suspekt (sowohl Betriebsräten, Arbeitgebern als auch Beschäf-

tigten). Es ist nicht klar, was genau darunter zu verstehen ist, welche „Krankheiten“ sich dahinter verbergen und welche nicht. Alkoholismus, Drogenabhängigkeit, Mobbing und Burn-out werden noch am ehesten darunter verstanden. Ansonsten zeigen sich aber große Aufklärungslücken – auch bei Akteuren des betrieblichen Gesundheitsschutzes.

Abbildung 19: Warum wurde in ihrem Betrieb bisher keine (ganzheitliche) Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?



Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Mehrfachantworten der Betriebsräte in %

Hinzu kommt, dass viele nicht wissen, wie eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist (69%). Ein großer Teil der Befragten gibt aber auch zu bedenken, dass das Thema Gesundheit immer wieder hinter anderen betrieblichen Erfordernissen zurückfällt (64%) – ein Argument, das hinsichtlich der Vielzahl der hier ermittelten betrieblichen Umstrukturierungen leicht nachzuvollziehen ist. Häufig wird aber auch darauf verwiesen, dass die Verantwortlichkeiten für den Gesundheitsschutz/den Gefährdungsbeurteilungen nicht klar geregelt seien (54%). Aber auch auf Ebene der Betriebsräte zeigen sich Blockaden hinsichtlich des Instruments: 43% der Betriebsräte, in deren Betriebe keine ganzheitlich durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden, sehen deren Nutzen als fraglich an. Auch dieser Tatbestand kann eine Folge mangelnder Aufklärung sein.

Tabelle 67: Warum wurde in ihrem Betrieb bisher keine (ganzheitliche) Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?

	Keine Zielvereinbarungen (n=267)	Gemischte Leistungssteuerung (n=419)	ZV und hohe Kennziffern-orientierung (n=2248)	Gesamt (n=935)
das Thema "Psychische Arbeitsbelastungen" ist schwierig zu handhaben (n=830)	86,2	91,5	87,3	88,8
kaum einer im Betrieb weiß, wie eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist (n=642)	72,6	69,4	63,2	68,7
das Thema Gesundheit fällt hinter anderen betrieblichen Erfordernissen immer wieder zurück (n=597)	68,7	62,2	61,7	63,9
unklare Verantwortlichkeiten beim Arbeitgeber (n=504)	57,8	53,8	49,9	53,9
der Nutzen von Gefährdungsbeurteilungen wird als fraglich angesehen (n=399)	45,9	40,2	43,5	42,7
kostenargumente des Arbeitgebers (n=375)	45,4	38,4	37,3	40,1
die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen ist zu aufwendig (n=369)	42,3	36,6	41,5	39,5
das Instrument ist nicht bekannt (n=318)	42,4	30,2	31,4	34,0
Arbeitsüberlastung des Betriebsrats (n=300)	28,3	33,0	34,8	32,1

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte, die keine oder keine vollständige Gefährdungsbeurteilung durchgeführt haben, in %

Auch in der fokussierten Gruppe wird der schwierige Umgang mit psychischen Belastungen als größtes Problem angegeben (87,3%) – wobei der eigentliche Umgang mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung mit 63,2% etwas weniger problematisiert wird als im Durchschnitt (68,7%). Grund dafür könnte wiederum der bessere institutionelle Gesundheitsschutz in dieser Gruppe sein. Trotzdem wird auch hier das eigentliche Prozedere der Gefährdungsbeurteilung als zu aufwendig angesehen (41,5%) – und auch hier wird oft der Nutzen von Gefährdungsbeurteilungen hinterfragt (43,5%). Trotzdem zeigen sich insgesamt erste Erträge einer besseren Aufklärung in Bezug auf Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention.

Nachdem nun die Umsetzungshemmnisse für die Vorschriften des § 5 des ArbSchG ausführlich dargelegt wurden, soll der Blick auf positive und auslösende Faktoren für gute und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen gelenkt werden. Dazu wurden solche Betriebsräte näher befragt, die in den Gefährdungsbeurteilungen sowohl körperliche als auch psychische Fehlbelastungen erhoben und thematisiert haben – und damit ganzheitlich vorge-

gangen sind. Gefragt wurde, welche konkreten Auslöser dazu geführt hatten, erstmalig solch eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.

Tabelle 68: Welche der folgenden Auslöser haben dazu geführt, dass erstmalig eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde?

	Keine Zielverein- barungen (n=46)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=132)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=96)	Gesamt (n=247)
eine vorangegangene Umstrukturierung eines Unternehmens (n=66)	22,5	26,8	21,4	24,2
ein neues Betriebsrats-Gremium (n=40)	17,5	14,9	12,9	14,6
die Arbeitsüberlastung der Beschäftigten als betriebliches Problem (n=106)	30,1	38,7	42,7	38,7
neue Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz (n=117)	42,1	38,6	48,6	42,7
Anregungen externer Organisationen (n=133)	47,2	48,0	50,4	48,7
...nichts davon, nur die gesetzliche Verpflichtung (n=29)	75,6 (n=5)	87,6 (n=12)	82,5 (n=12)	83,3 (n=29)

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte, die eine vollständige Gefährdungsbeurteilung durchgeführt haben, in %

Die Befunde zeigen, dass in erster Linie dann „gute“ Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden, wenn externe Organisationen Anregungen dazu geliefert haben (48,7%). In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen sind diese externen Anregungen ebenso bedeutsam (50,4%). Eine ähnlich hohe Bedeutung kommt neuen Akteuren im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu (48,6%). Aber auch die zunehmende Arbeitsüberlastung der Beschäftigten wird in diesen Betrieben mit 42,7% als Grund für ein Umdenken im Arbeits- und Gesundheitsschutz genannt. Die Betriebsräte aus den fokussierten Untersuchungsbetrieben geben dies weitaus häufiger an, als jene aus Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung (30,1%).

10.1.5 Die betriebliche Interessenvertretung im Kontext ergebnisorientierter Arbeitssysteme

Die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten lassen sich nicht nur durch den Arbeits- und Gesundheitsschutz, sondern auch über die betriebliche Interessenvertretung regulieren. Eine Möglichkeit dazu sind z. B. Betriebsvereinbarungen oder Gremien des Betriebsrats. Inwieweit Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen diese abgeschlossen haben, soll im Folgenden anhand der Daten der Betriebsrätebefragung beantwortet werden.

Tabelle 69: Gibt es eine Betriebsvereinbarung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz – und werden darin auch psychische Belastungen berücksichtigt?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
Betriebsvereinbarung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (n= 1.009)	52,6	59,7	65,2	59,2
...darin werden auch psychische Belastungen berücksichtigt (n=327)	24,3	31,2	39,9	32,4

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

In 59,2% der Betriebe sind Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz abgeschlossen worden. In den interessierenden Untersuchungsbetrieben mit 65,2% signifikant häufiger. Dass darin mit 39,9% auch signifikant häufiger psychische Belastungen berücksichtigt werden, verweist auf eine höhere Bedeutung und Wertschätzung des Themas Gesundheit am Arbeitsplatz, auch in der betrieblichen Interessenvertretung.

Tabelle 70: Gibt es einen Ausschuss des Betriebsrats, in dem Fragen zur Mitarbeitergesundheit beraten werden? Wenn ja, tagt dieses regelmäßig?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
BR-Ausschuß zur Mitarbeitergesundheit (n=531)	19,1	33,7	38,3	31,3
...tagt dieses Gremium regelmäßig? (n=390)	71,1	73,7	73,9	73,4

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten der Betriebsräte in %

Ähnlich signifikante Unterschiede zeigen sich auch in der Verbreitung von Ausschüssen des Betriebsrats zu Arbeit und Gesundheit. In 31,3% des Samples gibt es Ausschüsse des Betriebsrats zur Mitarbeitergesundheit – wiederum in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen mit 38,3% signifikant häufiger. In den meisten Fällen tagt dieses Gremium regelmäßig (73,4%). Erfahrungsgemäß gelingen gesundheitsförderliche Veränderungen im Betrieb um so eher, je besser alle betrieblichen Seiten zusammen-

arbeiten, die dazu über Fach- und Entscheidungskompetenz verfügen (vgl. Blume et al. 2011). Aus diesem Grund empfiehlt es sich, Arbeitskreise oder Ausschüsse im Unternehmen einzurichten, die die Planung und Durchführung von präventiven Maßnahmen planen, koordinieren und auf den Erfolg prüfen.

Insgesamt fällt auf, dass Betriebsräte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen in Bezug auf die Gesundheit der Beschäftigten überdurchschnittlich oft aktiv geworden sind. Nicht nur arbeitgeberseitig, auch auf Initiative von Betriebsräten zeigen sich signifikant bessere Werte. Die Beschäftigten in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen und Betriebsratsvertretung können oft auf entsprechende Betriebsvereinbarungen oder den Rückhalt der Betriebsräte in Bezug auf gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen zurückgreifen.

Zwar ist die Umsetzungsquote von Gefährdungsbeurteilungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ähnlich lückenhaft wie in anderen Betrieben auch, allerdings wurden an den Gefährdungsbeurteilungen überdurchschnittlich viele Betriebsräte beteiligt (vgl. Tabelle 71). Das könnte darauf hindeuten, dass die Betriebsräte infolge des höheren Problemdrucks auch handeln und mitgestalten wollen.

Tabelle 71: Wurde der Betriebsrat an der Gefährdungsbeurteilung?

	Keine Zielverein- barungen (n=200)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=465)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=285)	Gesamt (n=949)
nicht beteiligt? (n=133)	14,5	14,8	12,6	14,1
teilweise beteiligt? (n=288)	31,0	34,1	24,2	30,4
weitestgehend beteiligt? (n=525)	54,5	51,2	63,2	55,5

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten nur der Betriebsräte, die eine Gefährdungsbeurteilung ganz oder teilweise durchgeführt haben (in %)

Am ehesten sind die Betriebsräte – so die Befunde – bei der Ermittlung der Gefährdungen (84,3%) sowie bei der Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen beteiligt gewesen (80,1%). In etwas geringerem Umfang hat man sie bei der Festlegung der Vorgehensweise (74,4%) – aber auch an der Bewertung der Gefährdungen (74%) beteiligt. Bei der abschließenden Wirkungskontrolle (63,5%) und Dokumentation (54,3%) waren die gewählten Interessenvertreter am wenigsten einbezogen. In all diesen Aspekten sind Betriebsräte aus der fokussierten Untersuchungsgruppe überdurchschnittlich stark beteiligt (bis auf die Ermittlung der Gefährdungen).

Tabelle 72: Wenn der Betriebsrat beteiligt wurde, für welche Etappen trifft dies zu?

	Keine Zielverein- barungen (n=200)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=465)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=285)	Gesamt (n=949)
Festlegung der Vorgehensweise (n=605)	69,0	76,1	75,3	74,4
Ermittlung der Gefährdungen (n=686)	83,3	85,2	83,7	84,3
Bewertung der Gefährdungen (n=602)	66,5	74,6	78,2	74,0
Auswahl/Umsetzung der Maß- nahmen (n=651)	73,4	81,2	82,9	80,1
Überprüfung der Wirksamkeit (n=516)	54,1	65,1	67,4	63,5
Dokumentation der Ergebnisse (n=442)	44,1	55,4	59,6	54,3

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; Antworten nur der Betriebsräte, die eine Gefährdungsbeurteilung ganz oder teilweise durchgeführt haben und daran beteiligt waren, in %

Nun wurde im Vorfeld herausgearbeitet, dass sich Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen in ihrem Arbeits- und Leistungsumfeld unterscheiden. Neben Zielvereinbarungen gehören auch Projektarbeit, entwickelte Controlling-Systeme und leistungsorientierte Entgeltbestandteile zum Alltag der Belegschaften. Viele Beschäftigte arbeiten relativ selbstständig und autonom. In Bezug auf die betriebliche Interessenvertretung ließe sich erwarten, dass sich dies auf die Arbeits- und Leistungsmentalität der Beschäftigten auswirkt und das betriebliche Interessenhandeln erschwert (vgl. Boes/Trinks 2006, Peters 2011, Haipeter 2008). Denkbar wären einmal eine Art Ellbogenorientierung, die solidarisches Handeln im Betrieb behindert. Zum anderen aber auch eine Art Rücksichtslosigkeit gegen sich selbst, um der Ergebnis- und Profitorientierung am Arbeitsplatz gerecht zu werden. In beiden Varianten stünde die betriebliche Interessenvertretungspolitik vor neuen Aufgaben.

Wie Betriebsräte den Alltag der Beschäftigten wahrnehmen und welche Gestaltungsmöglichkeiten und -blockaden sie darin erleben, soll anhand der folgenden Tabelle dargelegt werden. Im Rahmen des Befragungsinterviews wurde den Betriebsräten eine Reihe von Aussagen vorgelesen, die sie auf einer Skala von 1 „stimme voll zu“ bis 6 „stimme gar nicht zu“ einordnen oder ablehnen sollten. Um eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sind auf der folgenden Tabelle nur die höchsten Zustimmungen (1=stimme voll zu und 2= stimme zu) aufgeführt.

Tabelle 73: Welchen der folgenden Aussagen stimmen die befragten Betriebsräte zu?

	Keine Zielverein- barungen (n=438)	Gemischte Leistungs- steuerung (n=770)	ZV und hohe Kennziffern- orientierung (n=491)	Gesamt (n=1.700)
der BR muss die Beschäftigten vor steigendem Druck und Leistungsanforderungen schützen (n=988)	32,0	36,1	44,1	37,4
Beschäftigte arbeiten mehr als 9 Stunden am Tag (n=636)	48,0	57,1	68,7	58,1
Beschäftigte unterlaufen zur Bewältigung ihrer Arbeit Regelungen zum Schutz ihrer Gesundheit, z. B. Pausenregelungen (n=580)	25,3	35,2	40,3	34,1
zur Bewältigung ihrer Arbeit bleiben Beschäftigt bei Krankheit nicht zu Hause (n=373)	16,8	21,6	26,8	21,9

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte (in %).

Basis war eine 6er-Skala mit den Ausprägungen 1 „stimme voll und ganz zu“ bis 6 „stimme überhaupt nicht zu.“ Hier aufgeführt sind nur die 1er und 2er-Nennungen, also die Zustimmungen zur jeweiligen Aussage.

Wie die Befunde zeigen, beobachtet ein Großteil der Betriebsräte, dass Beschäftigte im Betrieb mehr als neun Stunden am Tag arbeiten (58,1%). In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen liegt dieser Wert mit 68,7% deutlich höher. D. h. Betriebsräte nehmen eine Ausdehnung der Arbeitszeit wahr, wenn die Leistung der Beschäftigten über kennziffernorientierte Zielvereinbarungen gesteuert wird. Auffällig ist auch, dass Betriebsräte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen häufiger den Eindruck haben, dass sie Beschäftigte vor steigendem Leistungsdruck schützen müssen (44,1% in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen). Der Grund für diesen Schutzgedanken könnte daran liegen, dass viele Beschäftigten zur Bewältigung ihrer Arbeit Regelungen zum Schutze der Gesundheit unterlaufen. Generell registriert dies jeder dritte Betriebsrat (34,1%), in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ist dies mit 40,3% signifikant häufiger der Fall. Hier wird auch signifikant häufiger davon berichtet, dass Beschäftigte bei Krankheit nicht zu Hause bleiben (26,8%). Im Durchschnitt sind dies nur 21,9% (vgl. Tabelle 73).

Es zeigt sich, dass Betriebsräte sich oft machtlos fühlen. Unter anderem, weil betriebliche Mechanismen, die seinerzeit zum Schutz der Beschäftigten eingeführt wurden, von den Beschäftigten aus „eigenem Interesse“ umgangen werden. D. h. es werden (teilweise lang erkämpfte) Regelungen zum Schutze der Gesundheit des Arbeitnehmers häufiger unterlaufen, wenn im Betrieb mit kennziffernorientierten Zielvereinbarungen gearbeitet wird. Dies wäre ein Indiz für die im Vorfeld prognostizierte Rücksichtslosigkeit gegen sich selbst oder die „interessierte Selbstgefährdung“ (Peters 2011).

Die Befunde zeigen ebenfalls, dass es vor diesem Hintergrund zu Spannungen zwischen Betriebsrat und *Belegschaft* kommen kann. Bei fast der Hälfte der Betriebsräte (49,3%) kommt es zu Konflikten mit der Belegschaft, weil Regelungen zum Schutz der Gesundheit missachtet werden (vgl. Tabelle 74). Und bei 40,7% der betroffenen Betriebsräte kommt es zu Konflikten, weil Beschäftigte überlang arbeiten (mehr als neun Stunden). Zwar hatte der Betriebsrat seine Belegschaft nie vollständig auf seiner Seite. Dies betrifft aber möglicherweise nicht mehr nur einzelne Beschäftigtengruppen, wie die traditionell betriebsratsferneren Angestellten (vgl. etwa Kotthoff 1994), sondern größere Teile der Belegschaft, die mehr und mehr durch ein verändertes Leistungsdenken geprägt sind. Die herkömmliche Rolle der Betriebsräte als Stellvertreter der Belegschaft scheint hiermit empirisch vor neue Herausforderungen gestellt (vgl. u.a. Boes/Kämpf 2011, Sauer 2008, Haipeter 2008; Gließmann 2005, 2001).

Tabelle 74: Kommt es aus folgenden Gründen zu Konflikten mit der Belegschaft?

	Keine Zielverein- barungen	Gemischte Leistungs- steuerung	ZV und hohe Kennziffern- orientierung	Gesamt
der BR muss die Beschäftigten vor steigendem Druck und Leistungsanforderungen schützen (n=988)	37,1	41,7	42,5	40,9
Beschäftigte arbeiten mehr als 9 Stunden am Tag (n=636)	37,6	42,0	41,1	40,7
Beschäftigte unterlaufen zur Bewältigung ihrer Arbeit Regelungen zum Schutz ihrer Gesundheit, z. B. Pausenregelungen (n=580)	45,5	51,1	49,2	49,3
zur Bewältigung ihrer Arbeit bleiben Beschäftigt bei Krankheit nicht zu Hause (n=373)	34,8	41,1	40,4	39,5

Quelle: PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009; (Mehrfach-)Antworten der Betriebsräte (in %).

Insgesamt wird deutlich, dass sich Betriebsräte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen des Problems der wachsenden psychischen Arbeitsbelastungen bewusst sind. In den fokussierten Betrieben werden sie überdurchschnittlich oft aktiv, um Betriebsvereinbarungen oder Ausschüsse zur Mitarbeitergesundheit zu bilden. Auch an Gefährdungsbeurteilungen sind sie etwas häufiger beteiligt. Und doch fühlen sie sich in der Bekämpfung des Leistungsdrucks machtlos. Sie beobachten, dass Beschäftigte ihre Gesundheit teilweise bewusst selbst gefährden. Speziell in Bezug auf psychische Arbeitsbelastungen fühlen sich viele Betriebsräte überfordert, weil diese schwer greif- und messbar sind. Erschwerend kommt hinzu, dass in der täglichen Betriebsratsarbeit die Zeit fehlt, um sich mit diesem komplexen Thema grundlegend auseinanderzusetzen und auf Ursachensuche zu den gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen gehen zu können. Permanente Reorganisationen (vgl. Sauer 2005, Müller-Jentsch/Sperling 1996) bestimmen den Alltag vieler Betriebsräte.

10.2 Zusammenfassung zur Regulierung von Arbeitsbedingungen und Klärung der Hypothesen

In diesem Kapitel waren zwei Hypothesen zur Regulierung von Arbeitsbedingungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen zu prüfen. In der ersten These geht es um die Möglichkeiten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Bisherige Studien lassen vermuten, dass die bestehenden Instrumente zur Regulierung von Arbeitsbedingungen nicht ausreichen. Die betriebliche Realität zeigt, dass der 1996 reformierte gesetzliche Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht zu einer Verminderung der Arbeitsbelastungen in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen führt. Er wird seinen Ansprüchen, die psychomentalen Arbeitsbelastungen aufzugreifen, (noch) nicht gerecht. Die psychisch belastenden Auswirkungen ergebnisorientierter Arbeitssysteme, wie Arbeitsverdichtung sowie Termin- und Leistungsdruck werden von vielen Akteuren des betrieblichen Arbeitsschutzes nicht als gesundheitliche Gefährdung wahrgenommen.

Hypothese 3.2: Es ist zu erwarten, dass es keinen statistischen Zusammenhang zwischen der Leistungspolitik im Betrieb (Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen) und der Durchführung ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen gibt.

Diese These kann bestätigt werden, denn trotz verstärkter Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen, ist der Arbeits- und Leistungsdruck in den Belegschaften keinesfalls geringer als in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung. Zwar wird dem Thema Gesundheitsschutz in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung beigemessen. Auch wird das Thema Psyche offener in den betrieblichen Gesundheitsschutz einbezogen. Es werden häufiger betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Gesundheit und zur Mitarbeiterzufriedenheit erhoben und ausgewertet. Diese beziehen sich jedoch eher auf allgemeine Faktoren, wie Krankenstand, Mitarbeiterzufriedenheit oder körperliche Gesundheitsgefährdungen. Beeinträchtigungen und Gesundheitsgefährdungen, wie hohes Arbeitsvolumen, ständiger Zeitdruck oder störende Unterbrechungen, werden kaum erfasst.

Auch werden die Beschäftigten nach wie vor kaum am Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligt. Im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz spielt aber die Partizipation von Beschäftigten bei der Analyse von Arbeitsbelastungen eine große Rolle (vgl. Blume et al. 2011, Bamberg et al. 2003). Dieser Aspekt ist besonders in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen von hoher Bedeutung, denn Selbstorganisation, hohe Eigenverantwortung und Flexibilität verlangen nach mehr Mitspracherechten in der Gestaltung von Arbeit.

Die Befunde zeigen, dass nur jeder zweite Arbeitgeber der Verpflichtung des § 5 ArbSchG nachkommt, die gesundheitlichen Gefährdungen der Beschäftigten zu ermitteln. Wenn doch, dann hat nur jeder dritte Betrieb psychische Gefährdungen ins Blickfeld genommen. Gerade diese aber dominieren im Belastungsspektrum der Betriebe mit ergebnisorientiert

geführten Arbeitssystemen. Zwar erfassen diese Betriebe etwas häufiger psychische Belastungen in den Belegschaften; gleichwohl verwundert die Tatsache, dass sie trotz des Wissens um die Fragilität der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und der ausgereiften Controlling- und Leistungssysteme im Unternehmen dieser gesetzlichen Auflage nicht folgen. Auch die überdurchschnittlich hohe Anzahl von betrieblichen Vereinbarungen zur Gesundheit der Beschäftigten hat nur bedingt Einfluss auf die Durchführung und Qualität von Gefährdungsbeurteilungen. Die Befunde dieser Befragung verweisen auf drei wesentliche Gründe für die lückenhafte Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen: das Thema psychische Arbeitsbelastungen ist für viele Betriebsräte zu komplex, und außerdem fühlen sich viele mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilungen überfordert. Hinzu kommt, dass das Thema Gesundheit immer wieder hinter anderen betrieblichen Erfordernissen, wie anstehendem Personalabbau oder drohende Umstrukturierungen zurück fällt. Wenn Betriebe doch ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen durchführen, dann zumeist auf Anregung externer Organisationen oder über neue Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz. In vielen Fällen konnte eine öffentliche Problematisierung der Arbeitsüberlastung von Beschäftigten erstmalig zu ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen führen.

Zusammenfassend ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen zwar formell besser ausgestaltet, auf der Umsetzungsebene jedoch sehr lückenhaft. Bei den Gefährdungsbeurteilungen zeigen sich - aufgrund der schwierigen Handhabbarkeit des Themas Arbeits- und Leistungsdruck bzw. psychischer Belastungen - die gleichen Umsetzungsdefizite wie in anderen Betrieben auch. Dies ist für die zentrale Untersuchungsgruppe jedoch umso tragischer, weil die psychischen Belastungen und der Handlungsdruck hier signifikant höher sind. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz stößt damit an seine Grenzen, besonders in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Er versagt in der Thematik der zunehmenden psychomentalen Arbeitsbelastungen, und damit exakt dort, wo er so dringend benötigt wird.

Die zweite These lautete, dass auch die Möglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung nicht zu einer Verminderung der Arbeitsbelastungen führen. Die Befunde zeigen, dass das Thema Betriebliche Gesundheit in der Interessenvertretungsarbeit eine wichtige Rolle spielt, aber nicht die bedeutendste. Gerade in Zeiten häufiger Umstrukturierungen und angedrohtem Personalabbau, ist für Betriebsräte die Sicherung von Arbeitsplätzen vorrangig (vgl. auch Blume et al. 2011). Zudem werden Leistungsdruck und Terminhetze der Beschäftigten in Zusammenhang mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen von der betrieblichen Interessenvertretung nicht immer als gestaltbares Problemfeld angesehen. Sie werden stattdessen eher mit (nicht gestaltbaren) Sachzwängen in Verbindung gebracht. Möglichkeiten der Betriebsräte, auf Gefährdungsbeurteilungen Einfluss zu nehmen, bleiben ungenutzt. Es ist zu erwarten, dass Betriebsräte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen an die Grenzen ihrer Gestaltungskompetenzen stoßen.

Hypothese 3.3: Betriebsräte aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen werden signifikant häufiger den Eindruck haben, dass sie Beschäftigte vor stei-

gendem Druck und Leistungsanforderungen schützen müssten. Dazu gehört auch, dass die Beschäftigten in diesen Betrieben häufiger Regelungen zur Arbeitszeit oder zum Schutze ihrer Gesundheit bewusst umgehen.

Auch diese These kann auf Grundlage der Befunde bestätigt werden. Es kann abgeleitet werden, dass der hohe Arbeitsdruck in Zusammenhang mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen von der betrieblichen Interessenvertretung bisher nicht als gestaltbares Problemfeld erkannt wird. Hoher Arbeits- und Leistungsdruck wird oft als Sachzwang aufgefasst – und dies sowohl von Betriebsräten als auch von den Beschäftigten. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass 54,4% der Betriebsräte die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten „ihres“ Betriebs als sehr gut bis gut beschreiben – ohne dabei die hohen psychomentalen Belastungen der Belegschaften im Blick zu haben. Zwar ist bei den Betriebsräten das Thema Gesundheit und Arbeitsbedingungen sehr präsent, ihm wird ein hoher Stellenwert auf der politischen Agenda eingeräumt. Auch gibt es in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen signifikant häufiger Betriebsvereinbarungen oder Ausschüsse zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Trotzdem scheitert die betriebliche Interessenvertretungsarbeit offenbar an zwei wichtigen Punkten. Erstens sind die Betriebsräte mit der Thematik psychischer Arbeitsbelastungen überfordert, das Thema ist zu komplex. Es gibt nicht nur eine Ursache für den hohen Arbeitsdruck, denn (wie die Befunde zeigen), haben zeitgleich Umstrukturierungen stattgefunden und in der Belegschaft gibt es Angst vor Arbeitslosigkeit. Auch die zu geringe Personaldecke im Betrieb ist nach Angaben der Betriebsräte ein wichtiger Grund für den ständigen Zeit- und Leistungsdruck der Beschäftigten. All dies kann – neben einer ergebnisorientierten Leistungs politik – zu hohen psychischen Arbeitsbelastungen führen.

Und das zweite wichtige Hemmnis in der Betriebsratsarbeit liegt bei den zu vertretenden Beschäftigten selbst. Die Befunde zeigen, dass je kennziffernorientierter im Betrieb gearbeitet wird, desto individueller gehen die Beschäftigten ihren beruflichen Interessen nach – auch auf Kosten ihrer Gesundheit. Die Beschäftigten arbeiten länger als sie dies laut Gesetz müssten, bleiben bei Krankheit nicht mehr selbstverständlich zu Hause und halten auch Pausenregelungen nicht mehr ein. Diese Mehrarbeit und der Verzicht auf Erholungszeiten geschehen in erster Linie, um den geforderten (aber auch eigenen) Leistungsstandards im Unternehmen gerecht zu werden. Offenbar bekommt der Erfolg und das Arbeitsergebnis einen neuen spezifischen Stellenwert im Bewusstsein der Beschäftigten. Die bisherige und für die Betriebsratsarbeit wichtige Regulierungsebene der Arbeitszeit verliert damit an Bedeutung. Das erschwert die Interessenvertretung. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten selbst ihre Probleme als Sachzwang ansehen und damit individualisieren. Dadurch werden Betriebsräte vielfach gar nicht eingeschaltet. Betriebsräte werden von Beschäftigten in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen (die auch außerhalb der Arbeitszeiten „Leistung“ erbringen wollen) sogar als „Blockierer“ angesehen (vgl. Kratzer 2003). Betriebsräte fühlen sich unter solchen Umständen oft hilflos.

Mit Blick auf diese umfangreichen Befunde ist deutlich geworden, dass sich Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen durch höheren Arbeitsdruck für die Beschäf-

tigten auszeichnen. Bestehende Regulierungsmöglichkeiten, wie der betriebliche Gesundheitsschutz und die Interessenvertretung können diese Schieflage nur begrenzt auffangen. Vor diesem Hintergrund zeigt sich deutlicher Handlungsbedarf in der zukünftigen Gestaltung der Arbeit.

11 Zusammenfassung und Ausblick

In dieser vorliegenden Studie wurden Zusammenhänge zwischen Betrieben mit ergebnisorientierter Arbeitssystemen und den Arbeits- und Leistungsbedingungen von Belegschaften untersucht. Auch Regulierungsmöglichkeiten und -hemmnisse wurden in diesen Betrieben betrachtet und auf deren Zusammenhänge mit den Arbeitsbedingungen diskutiert.

Die Studie verfolgte damit zweierlei Zielrichtungen. Zum einen sollte ein Beitrag zum besseren Verständnis der Wirkungen ergebnisorientierter Leistungspolitik auf die Arbeitsbedingungen in Belegschaften geleistet werden. Zum anderen wurde der Frage nach den Regulierungsmöglichkeiten und -grenzen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Interessenvertretung nachgegangen. Im Mittelpunkt dabei standen Belegschaften, die in einer auf Ziele und Ergebnisse ausgerichteten Leistungskultur tätig sind und somit auch in einem Spannungsfeld zwischen hohen Leistungsansprüchen und dem langfristigen Erhalt der eigenen Gesundheit stehen. Die hier befragten Betriebsräte legten Hemmnisse und Ansatzpunkte der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Regulierung von Arbeitsbelastungen dar. Anhand empirischer Daten aus dem Mikrokosmos der Betriebe wurden Wirkungszusammenhänge zwischen flexibler und selbstorganisierter Arbeit und deren Regulierbarkeit dargestellt.

Als Grundlage wurde eine für Deutschland repräsentative Befragung von Betriebsräten genutzt: die WSI-Betriebsrätebefragung. Die hier genutzte Stichprobe umfasst die Befragungsdaten von 1.700 Betriebsräten. Zur Grundgesamtheit gehören alle Betriebe (branchenübergreifend) mit mindestens 20 Beschäftigten in Deutschland, die einen Betriebsrat haben.

Hypothesen

Die im Rahmen dieser Forschungsarbeit aufgestellten Hypothesen lassen sich in drei Ebenen untergliedern. Zunächst geht es um die **Verbreitung von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen (erste Ebene)**. Bisherige Studien lassen aufgrund ihrer Fokussierung auf bestimmte Branchen vermuten, dass diese nur im Dienstleistungssektor, im IT-Bereich oder bei Banken und Versicherungen zu finden seien. Daher stellt sich die Frage, ob es sich um ein Branchenphänomen handelt oder ob neue ergebnisorientierte Leistungskonzepte auf breiterer Ebene anzutreffen sind und damit auch weit reichendere Konsequenzen haben. Auf **der zweiten Forschungsebene** sollen **Zusammenhänge zwischen hoher Ergebnisorientierung im Betrieb und den Arbeits- und Rahmenbedingungen der Belegschaften** analysiert werden. Hier steht die Arbeitsverdichtung im Vordergrund, die in früheren Studien als typisch für ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme analysiert wurde (Menz, Dunkel & Kratzer 2011; Latniak/Gerlmaier 2006; Mayer-Ahuja/Wolf 2005; Kratzer 2003). Auf **der dritten Forschungsebene** wird dann **die Regulierung von Arbeitsbedingungen** in Betrieben mit ergebnisorientiert ge-

fürten Arbeitssystemen untersucht. Dabei sollen vor allem Regulierungsdefizite aufgezeigt werden.

Hypothesenblock I: Verbreitung von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen

Zunächst ging es um die Frage, ob ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme ein Phänomen bestimmter Dienstleistungsbranchen sind, so wie dies bisherige Studien zu den Auswirkungen subjektiver Arbeit auf die Beschäftigten vermuten lassen. Häufig untersucht wurde der Dienstleistungsbereich, vor allem IT-Unternehmen (vgl. Gerlmaier 2002, Kratzer 2003, Boes/Baukrowitz 2002), welche eine Vorreiterrolle in der Diskussion um subjektivierte Arbeit einnimmt - aber auch Banken, Versicherungen und der Handel (Breisig et al. 2010). Dabei handelt es sich um Betriebsfallstudien, die zwar Aussagen über die Beschäftigten eines Betriebs oder einer Branche zulassen, aber zugleich auch den Eindruck von branchenbedingten Phänomenen hinterlassen. Studien, die die Auswirkungen flexibler und selbstorganisierter Arbeitssysteme branchenübergreifend analysieren, sind selten (Ausnahmen sind z. B. die Studien von Haubl/Voß 2009, Pröll/Gude 2003, Kocyba/Voswinkel 2007). Die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragung zeigen jedoch, dass kennziffern- und ergebnisorientierte Arbeits- und Steuerungsformen ihren Einzug in den betrieblichen Alltag aller Branchen gehalten haben. In 63% der befragten Betriebe gibt es kennziffernorientierte Controlling-Systeme. In 58% werden die Beschäftigten regelmäßig mit Umsatz- und Renditezahlen konfrontiert. In jedem zweiten Betrieb (53%) werden die Beschäftigten anhand von Zielen geführt oder wird die Arbeit über Projekte gesteuert (51%). In 36% der Betriebe hat ein Teil der Beschäftigten Budgetverantwortung. Zwischen den Branchen und den Betriebsgrößenklassen zeigen sich nur geringfügige Unterschiede. In allen Branchen sind Kennziffernorientierung, Zielvereinbarungen oder Projektarbeit mittlerweile bedeutsam. Damit erweisen sich ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme als wichtiges Feld für die Arbeitswissenschaften.

Hypothesenblock II: Arbeits- und Rahmenbedingungen von Belegschaften in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen

Auf dieser zweiten Forschungsebene sollte untersucht werden, mit welchen spezifischen Arbeits- und Leistungsbedingungen die Beschäftigten in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen konfrontiert sind. Die bisherigen Studien ließen vermuten, dass stattgefundene Umstrukturierungen, aber auch das Führungsverhalten hinsichtlich der Arbeitsbelastungen eine große Rolle spielen. Auch ist zu erwarten gewesen, dass die Unternehmenskultur und das Arbeits- und Leistungsumfeld der Beschäftigten bei der Thematisierung von Stress und Leistungsdruck nicht außen vor bleiben dürfen.

Arbeits- und Leistungsumfeld

Zunächst zeigen die Befunde, dass Zielvereinbarungen und Kennziffernsteuerung in der betrieblichen Praxis meist mit weiteren flexiblen und selbstorganisierten Arbeits- und Organisationsformen einhergehen. So werden in einem Großteil der Betriebe mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen auch von der Leistung abhängige Einkommensbestandteile gezahlt (58,7%) – in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung liegt der Anteil bei nur 26,0%. In zwei von drei Betrieben gibt es Projektarbeit (67,1% statt 34,5% in traditionellen Leistungssystemen). Das Thema Kundenorientierung hat in 83,3% (statt 60,0%) der Betriebe in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und in 80% (statt 51,7%) werden regelmäßige Analysen zur Kundenzufriedenheit durchgeführt. In fast 72,7% (statt 36,2%) der Betriebe werden die Beschäftigten regelmäßig mit Umsatz und Renditezahlen konfrontiert und in 44,4% (statt 20,1%) der Betriebe haben Beschäftigte eine Budgetverantwortung. All dies deutet auf eine spezifische Leistungskultur in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen hin. Bestärkt wird dieser Eindruck durch die Nutzung von Begriffen wie ‚High-Performer‘ oder ‚Low-Performer‘, die die Beschäftigten nach ihrer Leistung charakterisieren. Solche Begriffe werden hier signifikant häufiger genutzt (41,5% zu 14,6%). Der Erfolg/das Arbeitsergebnis bekommt einen neuen spezifischen Stellenwert im Bewusstsein der Beschäftigten.

Auch Umstrukturierungen haben in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen häufiger stattgefunden als in denen mit traditioneller Leistungssteuerung (47,7% statt 29,9%). Diese Vergleiche zeigen, dass die Arbeits- und Leistungsbedingungen deutlich effizienz- und marktorientierter, aber auch flexibler und schnelllebiger (durch Projektarbeit) sowie unsicherer sind (durch Umstrukturierungen). Diese erfolgslastige Arbeitsatmosphäre, dieses „System permanenter Bewährung“ (Marrs/Boes 2003) spielt offenbar im Alltag der Belegschaften in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen eine große Rolle. Die Befunde zeigen aber auch, dass das Betriebsklima in den Belegschaften nicht unterschätzt werden darf. Beschreibt der Betriebsrat das Betriebsklima als auffallend gut, dann werden auch die Arbeitsbedingungen als weniger belastend dargestellt.

Ambivalente Arbeitsbedingungen

Die bisherige Forschungsliteratur bietet eine Bandbreite von Einschätzungen zu flexiblen und selbstorganisierten Arbeitsformen und reicht von krankmachenden Arbeitsbedingungen durch „Selbstaussbeutung“ (Glißmann 2005, Moldaschl/Voß 2002) bis hin zu interessanten Möglichkeiten, sich kreativ zu entfalten (Holtbrügge 2010; Locke/Latham 1990; Drucker 1954). Wie die Befunde zeigen, trifft tatsächlich beides zu. Die Arbeitsbedingungen werden oftmals als gut und attraktiv beschrieben – können aber gleichzeitig an die gesundheitliche Substanz gehen.

Die Empirie zeigt, dass die Arbeitsbedingungen von den Betriebsräten aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen oft als attraktiv eingeschätzt werden (54,4% statt 40% in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung). Etwa die Möglichkeit „eigenverantwortlich zu arbeiten“ (59,7%) oder die „interessanten Herausforderungen durch Pro-

jekt- oder Teamarbeit“ (34,0%). Auch halten überdurchschnittlich viele Betriebsräte die „guten Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten“ der Beschäftigten für vorteilhaft. Gleichzeitig nehmen die Betriebsräte häufiger eine stets präsente Angst der Belegschaften vor Verlust des Arbeitsplatzes wahr (37,7%) als in solchen mit traditioneller Leistungssteuerung (30,8%). Dies ist in Anbetracht der tatsächlichen wirtschaftlichen Situation verwunderlich. Denn den Betrieben geht es wirtschaftlich gut. Über die Hälfte der befragten Betriebsräte aus der Untersuchungsgruppe konnten eine recht gute Auftragslage vorweisen (52,6% im Vergleich zu 46,8% in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung), nur 2,7% (im Vergleich zu 6%) bezeichnen ihre Auftragslage als schlecht oder sehr schlecht. Noch deutlichere Unterschiede zeigen sich bezüglich des Gewinns: 38,7% der Betriebsräte in der Untersuchungsgruppe (im Vergleich zu 22,1%) gehen von einem hohen bis sehr hohen Gewinn aus. Deutlich werden damit Ambivalenzen zwischen der gefühlten Unsicherheit der Beschäftigten und der tatsächlichen Situation des Unternehmens. Menz, Dunkel & Kratzer (2011) sehen durchaus gewollte Verbindungen zwischen der (ergebnisorientierten) Leistungssteuerung und der Angst der Beschäftigten vor Prekarisierung durch Arbeitsplatzverlust. Das von den Unternehmen zelebrierte stetige Zur-Schau-Stellen des vermeintlich hohen Wettbewerbsdrucks und der Turbulenzen der Märkte, mit dem sich das Unternehmen auseinandersetzen muss, soll sich leistungssteigernd (motivierend) auf die Arbeit der Beschäftigten auswirken. Dadurch erscheint ein persönliches Versagen, wenn die vereinbarten unternehmerischen Leistungsmargen nicht eingehalten werden, um so schlimmer – gerade vor dem Hintergrund unsicherer Arbeitsmärkte (vgl. auch Kratzer 2003).

Arbeitsbelastungen

In Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen zeigt sich sowohl stärkerer Termin- und Zeitdruck in den Belegschaften, ein höheres zu bewältigendes Arbeitsvolumen als auch höherer Verantwortungsdruck. Damit werden die Ergebnisse der BiBB/BAuA-Befragung 2012 bzw. des DGB-Indexes 2011 zum hohen Termin- und Zeitdruck der erwerbstätigen Bevölkerung bestätigt und hinsichtlich der belastungserhöhenden Bedeutung einer kennziffernorientierten Leistungssteuerung ergänzt. Die Zusammenhänge lassen sich sowohl auf deskriptiver Ebene als auch über multivariate Berechnungen nachweisen, in denen gleichzeitig weitere Faktoren, wie Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße oder stattgefundene Umstrukturierungen mitberücksichtigt wurden. Dass es zudem Zusammenhänge zwischen betrieblichen Rahmenbedingungen und dem empfundenen Arbeits- und Leistungsdruck von Beschäftigten sowie deren Gesundheit geben kann, wurde in Kapitel 4 anhand vielfältiger medizinischer und medizinsoziologischer Fachliteratur erläutert. Im einzelnen stellen sich die Befunde zu den typischen Arbeitsbelastungen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen wie folgt dar.

Starker bis sehr starker „Termin- und Zeitdruck“ wird in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen überdurchschnittlich häufig genannt (mit zehn Prozent-

punkten über dem Durchschnitt). In neun von zehn Betrieben (statt 77,4%) gibt es Beschäftigte, die auf Dauer (!) unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten, davon sind im Durchschnitt ca. 52,1% der Belegschaft betroffen (statt 40,7%). Damit ist dauerhafter Zeit- und Leistungsdruck der Beschäftigten kein Phänomen einzelner Branchen oder Berufsgruppen (so der bisherige Eindruck einzelner Studien), sondern umfasst breite Teile der Belegschaften mit ein (z. B. mittlere Angestellte und Arbeiter). Die für Führungskräfte seit jeher „normale“ Ergebnis- und Kennziffernorientierung in der Arbeit hat sich damit auf die mittlere Beschäftigtenebene ausgedehnt. Als Grund für den hohen Termin- und Zeitdruck wird von den Betriebsräten in erster Linie die enge Personaldecke (85,7%) und an zweiter Stelle die hohe Eigenverantwortung der Beschäftigten angegeben (83,8%).

Des Weiteren betonen die Betriebsräte aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen deutlich häufiger das zu bewältigende **„hohe bis sehr hohe Arbeitsvolumen“** (57,4% statt 36,8%) in den Belegschaften. Sauer (2005) sieht Zusammenhänge zwischen der Einführung flexibler und selbstorganisierter Arbeit und damit verbundenen Rationalisierungsmaßnahmen von Betriebs- und Personalkosten. Flexible und selbstorganisierte Arbeitsformen wurden als so effektiv betrachtet, dass damit gleichzeitig Möglichkeiten zur Rationalisierung von Personalkosten verbunden wurden. Die Belegschaftsstärken wurden durch betriebliche Restrukturierungsmaßnahmen stetig reduziert – die Menge der Arbeitsanforderungen blieb aber gleich (vgl. Kratzer 2003, Sauer 2005). Dadurch ist das Arbeitsvolumen pro Kopf und damit auch der Druck in den Belegschaften gestiegen. Die Folge ist eine Intensivierung (in kurzer Zeit mehr zu leisten) und eine Extensivierung von Arbeit (eine Ausdehnung der Arbeitszeit auf die Abendstunden und auf Wochenenden).

Dies erklärt, warum Betriebsräte aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen den **„hohen bis sehr hohen Verantwortungsdruck“** (55,4%) in den Belegschaften betonen. In Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung liegt dieser bei 44%. Multivariate Berechnungen zeigen aber, dass die Ursachen dafür weitreichender sind und nicht allein auf kennziffernorientierte Leistungspolitik zurückgeführt werden können. So hat das „eigenverantwortliche Arbeiten“ (als erfragte positive Rahmenbedingung im Betrieb) einen hohen Einfluss auf den Verantwortungsdruck in den Belegschaften (als Belastung). Dies zeigt die Ambivalenz hoher Eigenverantwortung in flexiblen und selbstorganisierten Arbeitssystemen, die sowohl bereichernd in der Arbeitsaufgabe als auch durch den höheren Verantwortungsdruck belastend sein kann. Aber auch Beschäftigungsunsicherheit und stattgefundene Umstrukturierungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit dafür, dass Betriebsräte von hohem bis sehr hohem Verantwortungsdruck in den Belegschaften sprechen. Von großer Bedeutung ist offenbar auch die Unternehmenskultur: ein betriebliches Umfeld, in dem Beschäftigte anhand ihrer Leistung kategorisiert werden, erweist sich als signifikanter Erklärungsfaktor für den hohen Verantwortungsdruck in den Belegschaften. Bei der zeitgleichen Berücksichtigung weiterer betrieblicher Faktoren (sowohl der Konzepte betrieblicher Leistungspolitik, stattgefundener Umstrukturierungen und einer Börsennotierung) spielt die Branchenzugehörigkeit nur noch eine marginale Rolle bei der Erklärung dieser drei Belastungsarten. Anders die Betriebsgröße: je größer der Betrieb,

desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass der Betriebsrat den Termin- und Zeitdruck als stark bis sehr stark einstuft. Dies kann zweierlei Ursachen haben: zum einen kann der Termin- und Zeitdruck tatsächlich aufgrund einer ausgeprägteren Kennziffern- und Controllingdichte höher ausfallen. Zum anderen ist auch denkbar, dass der Betriebsrat aufgrund stärkerer Vernetzung, etwa über Konzernbetriebe, sensibler in der Wahrnehmung und Thematisierung psychischer Belastungen ist.

Wie gezeigt, sind die Ursachen für die erhöhten Arbeitsbelastungen durch Termin- und Zeitdruck, das hohe Arbeitsvolumen und den hohen Verantwortungsdruck vielfältig. Es ist davon auszugehen, dass die höheren Belastungen einmal mit den Eigenarten ergebnisorientierter Arbeitssysteme, aber auch mit den entsprechenden betrieblichen Rahmenbedingungen zusammenhängen.

Eine Eigenart flexibler und selbstorganisierter Arbeitsformen sind die **widersprüchlichen Anforderungen**, denen Beschäftigte sich konfrontiert sehen. Einerseits sollen qualitativ gute Arbeitsleistungen erbracht werden – dies ist aber aus Kapazitätsgründen (begrenzte Zeit, begrenztes Personal) oft nicht leistbar. Für die Beschäftigten wird dies frustrierend sein. Oder aber sie investieren mehr Zeit, um den eigenen Ansprüchen gerecht werden zu können – sind dann aber auf Dauer überlastet und gefährden ihre Gesundheit (vgl. Menz, Dunkel & Kratzer 2011). Damit erleben Beschäftigte einen inneren Zielkonflikt zwischen dem Wunsch nach bestmöglicher Arbeitsleistung einerseits, die aber aufgrund hoher Anforderungen des Unternehmens mit ausufernden realen Arbeitszeiten verbunden sein kann - und andererseits dem Wunsch nach Aufrechterhaltung individueller und sozialer Ressourcen (wie die eigene Gesundheit, ein intaktes Familienleben, etc.). Ein Teufelskreis im Alltag ergebnisorientierter Arbeitssysteme, der weniger mit der Flexibilität und der Selbstorganisation an sich zu tun hat, als vielmehr mit den (kennzifferngesteuerten) Limitierungen in den Ressourcen. Auch Peters (2011) sieht diesbezüglich gefährliche Entwicklungen. Er gibt zu bedenken, dass die so genannte indirekte Steuerung steigende Anforderungen an die Selbstorganisation des Einzelnen mit sich bringt, die aber gleichzeitig durch engmaschige Controlling-Vorgaben oder hohe Berichtspflichten an die Führungsebenen konterkariert wird. In diesen ökonomischen Restriktionen liegt auch der Makel im Hinblick auf die früheren Forderungen aus der Humanisierungs-Debatte der 1970er Jahre, in denen mehr Freiheiten und Ergebnisorientierung in der Arbeit gefordert wurden. Wie die Realität heute zeigt, gehen diese aber mit einem deutlichen Zuwachs an Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck einher. Die schon damals geforderten Attribute, wie Flexibilisierung und Selbststeuerung in der Arbeit werden heute zur Effizienzsteigerung bei knappen Personalkapazitäten angewandt - und der jeweilige Erfolg über Kennziffernsteuerung überwacht. Diese Einschränkung der Handlungsspielräume ist vor dem Hintergrund geforderter Flexibilität und Selbstorganisation eher gesundheitsgefährdend (vgl. Siegrist 1996) statt fördernd, wie es damals angedacht war. Die an sich salutogenen Potenziale von flexiblen und selbstorganisierten Arbeitsformen nehmen durch die Beschränkung von Handlungsspielräumen durch enge Zeitvorgaben oder aufwendige Berichtspflichten ab. Vor allem die Arbeitszufriedenheit hat durch Änderungen in der Arbeitsorganisation nach Auskunft der Betriebsräte deutlich abgenommen (66,6%). In dieser ökonomischen Be-

schränkung der Ressourcen liegt vermutlich einer der Gründe, warum die Humanisierungsbestrebungen von damals trotz der Gewährung neuer Freiheiten und Selbstorganisation im modernen Betriebsalltag nicht aufgehen (vgl. Sauer 2005, 2008). Peters (2011) sieht durch die Eigenarten indirekter Steuerung im Kontext beschränkter Ressourcen sogar neuartige psychische Belastungskonstellationen, welche die sich ausbreitende Arbeitsverdichtung in den Betrieben noch einmal verstärken kann.

Auch **Projektarbeit** ist mit spezifischen Arbeitsbelastungen verbunden (vgl. Menz, Dunkel & Kratzer 2011). Die Befragung zeigt, dass mittlerweile 67% der ergebnisorientierten Betriebe ihre Arbeit (auch) über Projekte organisieren (zum Vergleich: nur 34,5% der Betriebe mit traditioneller Leistungssteuerung nutzen diese Form der Arbeitsorganisation). Projektarbeit geht mit einem hohen Koordinationsaufwand einher und erfordert ein ausgereiftes soziales Kommunikationsverhalten, das in der Praxis oft fehlschlägt und daher leicht zu Missstimmungen unter den Kollegen führen kann. Oft ist auch hier das Verhältnis zwischen vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen und den jeweiligen Projektzielen nicht stimmig, sodass Überlastung und Verantwortungsdruck im Projektteam oft vorkommen.

Umstrukturierungen haben in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen häufiger stattgefunden als in den Vergleichsbetrieben. Tatsächlich gab es in fast jedem zweiten Betrieb in den zwei Jahren vor der Befragung betriebliche Umstrukturierungen (47,7%). In Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung traf dies nur für 29,9% der Betriebe zu. Einer der Gründe dafür liegt vermutlich in der Organisationsform selbst: weil Abteilungen und Teams durch kennziffernorientierte Arbeits- und Organisationsformen (wie Controlling, Profit-Center, Benchmarking, etc.) weitgehend vermarktet werden, lassen diese sich jederzeit auf ihre ökonomische Kosten- und Leistungseffizienz prüfen. Ist diese unbefriedigend, kann dies aufgrund der kurzfristigen Gewinnausrichtung eine Reorganisation zur Folge haben, die auch mit Personalabbau einhergehen kann. Reorganisationen stellen offenbar eine weitere spezifische Rahmenbedingung in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen dar (vgl. auch Kratzer/Sauer 2005). Besonders häufig wurde intern umstrukturiert (58,9%) sowie ausgegliedert (49%). Auffällig ist auch die hohe Zahl der Standortverlagerungen in der Untersuchungsgruppe (24,4%) - in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung kam dies nur in 7,5% der Fälle vor. Damit sind die Beschäftigten neben leistungs- und effizienzorientierten Arbeitsbedingungen auch mit reorganisationsbedingten Unsicherheiten und Orientierungsschwierigkeiten konfrontiert.

Für die Beschäftigten gehen Umstrukturierungen oft auch mit unvorhergesehenen, sowie zeitraubenden Arbeitsanforderungen einher (vgl. Dunkel, Kratzer & Menz 2010). Besonders durch Umstrukturierungen in der Arbeitsorganisation werden eingespielte Teams auseinandergerissen, so dass vertraute und wichtige Kollegen fehlen und die Arbeitslast für die verbleibenden Mitarbeiter oftmals steigt. Die befragten Betriebsräte sehen als Folge der Umstrukturierung zwar größere Flexibilität unter den Beschäftigten (69,2%) - gleichzeitig nimmt aber die Motivation der Beschäftigten ab (57,9%). Besonders dann, wenn arbeitsorganisatorische Veränderungen stattgefunden haben, sind (nach Ansicht der Betriebsräte) die Leistungsanforderungen (93%) und der Arbeitsstress (89,2%) der

Beschäftigten gestiegen. Auch die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ist in zwei von drei Betrieben erheblich gesunken (66,6%). Zu ähnlichem Befund kommt auch Dragano (2010, S. 78), der die „mit Entlassungswellen einhergehende, organisatorische Instabilität“ als Quelle für gesundheitsgefährdende Stresserfahrung sieht. Er betont, dass Outsourcing mit vergleichsweise hohen Stressbelastungen einhergeht, die vermutlich durch Mehrarbeit und erhöhten Koordinationsaufwand ausgelöst werden (ebd., S. 80). Die befragten Betriebsräte beobachten zudem, dass die zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten durch die Umstrukturierungen zugenommen hat (54,6%), während die Handlungsspielräume und die Beschäftigungssicherheit eher ab- als zugenommen haben. Auch dies kann zu Lasten der Gesundheit gehen: die Beschäftigten sind über Handy und Email ständig erreichbar, die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben schwindet – auf Kosten der Erholungsmöglichkeiten von Beschäftigten.

Diese Befunde untermauern den hohen Erklärungswert stattgefundener Umstrukturierungen auf den Anstieg psychischer Arbeitsbelastungen im Betrieb. Die hier durchgeführten multivariaten Analysen belegen, dass stattgefundene Umstrukturierungen sowohl einen signifikanten Erklärungswert für den Anstieg psychischer Belastungen als auch für hohe Arbeitsvolumen haben. Wie gezeigt, stellen Umstrukturierungen für die Beschäftigten eine zusätzliche Belastung dar (vgl. Dragano, Verde & Siegrist 2005). Gerade mehrere durchlebte Umstrukturierungen in Folge können sich in eine Vertrauenskrise zum Unternehmen auswirken (vgl. Rigotti, Otto & Mohr 2007). Zwar, so zeigen es die Befunde, sind die Beschäftigtenzahlen in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen überdurchschnittlich gestiegen – sie sind jedoch oft mit einem zusätzlichem Personalabbau verbunden (23,9% statt 15,3%).

Eine solche Beschäftigungsunsicherheit wird oftmals als Instrumentarium eingesetzt, um die Beschäftigten gleichzeitig zu motivieren und zu disziplinieren (vgl. Ferrie 2005). Dies ist allerdings höchst fragwürdig, denn Studien zeigen, dass Angst vor Arbeitslosigkeit das Risiko für Erkrankungen, Frühverrentungen und Sterblichkeit erhöhen kann. Allein der angedrohte Verlust zentraler Ressourcen des Beschäftigten, wie Einkommen, Status oder soziale Netzwerke, können beim Betroffenen Stressreaktionen auslösen, die sich in Angst, negativen Emotionen, Depressivität bis hin zu körperlichen Veränderungen (z. B. Bluthochdruck) niederschlagen können (Dragano 2010). Die hohe Bedeutung von Beschäftigungsunsicherheit zeigt sich auch in den multivariaten Berechnungen zur Erklärung von psychischen Arbeitsbelastungen. Damit ist Beschäftigungsunsicherheit ein zusätzlicher signifikanter Erklärungsfaktor für Termin- und Zeitdruck, hohen Verantwortungsdruck und hohes Arbeitsvolumen in den Belegschaften.

Wie bereits dargelegt, ist die Thematik der psychomentalen Belastungen in der Arbeit sehr komplex. Diese Komplexität erstreckt sich auch in den betrieblichen Ursachen und wird im Rahmen der multivariaten Berechnungen sowohl durch belastungssteigernde als auch belastungsreduzierende Rahmenbedingungen sichtbar. Wenn Betriebsräte außerordentlich gutes Betriebsklima in der Belegschaft wahrnehmen, dann sprechen diese deutlich seltener von hohem Zeit- oder Arbeitsdruck. Ähnliches ist hinsichtlich der Anerkennung in der Arbeit zu beobachten. Über das Gratifikationsmodell von Siegrist (1996)

kommt gerade der Anerkennung (als Gegengewicht zur Verausgabung) eine besondere gesundheitsstärkende Bedeutung zu. Die Fehlbelastungen in der Arbeit werden als erträglicher erlebt, wenn diese entsprechend belohnt werden. Zu solchen „Belohnungen“ gehören die Bezahlung, die beruflichen Aufstiegschancen, die Wertschätzung und die Arbeitsplatzsicherheit. Mit diesen Erkenntnissen zu Betriebsklima und zur Anerkennung der Arbeit als „Puffer“ für Arbeitsstress, sind brachliegende Ressourcen erkennbar, mit denen die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern wären.

Als paradox erweisen sich die Befunde zum **eigenverantwortlichen Arbeiten** der Beschäftigten, welches von den Betriebsräten in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen überdurchschnittlich oft als positive Rahmenbedingung in den Betrieben genannt wurde. Denn dieses eigenverantwortliche Arbeiten erhöht gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit für hohen Termin- und Zeitdruck und für hohen Verantwortungsdruck. Dies untermauert auch die in der Literatur oft beschriebenen Ambivalenzen selbstorganisierter, flexibler Arbeits- und Steuerungsformen, weil das eigenverantwortliche Arbeiten von den Betriebsräten sowohl als positiv beschrieben wird, als auch mit hohem Arbeitsdruck in Zusammenhang gebracht wird. Ebenfalls paradox ist der Befund, dass die Betriebsräte aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten überdurchschnittlich häufig mit gut bis sehr gut beurteilen, dabei aber offenbar das hohe Arbeitsvolumen und den Arbeitsdruck außer Acht lassen. Denn in der darauffolgenden Frage nach den Arbeitsbelastungen, fallen die konkreten Einschätzungen zu Termin- und Zeitdruck, dem hohen Verantwortungsdruck und dem hohen Arbeitsvolumen überdurchschnittlich hoch aus. Dieser Widerspruch könnte darauf hindeuten, dass die Betriebsräte die Frage nach „dingfesten“ Arbeitsbedingungen, wie etwa die Bezahlung, den Räumlichkeiten und der Art der Tätigkeit oder dem Betriebsklima verbinden. Dies wären Faktoren, mit denen ein Arbeitgeber werben kann und die gestaltbar sind. Offenbar fassen viele Betriebsräte den Arbeitsdruck oder das hohe Arbeitsvolumen eher als Sachzwänge auf, die kaum zu beeinflussen sind. Damit ist eine grundsätzliche Problematik in der Gestaltbarkeit psychischer Belastungen am Arbeitsplatz erkennbar.

Wie die folgenden Befunde zeigen, gehen selbstorganisierte Arbeitsformen nicht nur mit höherer Intensivierung und Extensivierung von Arbeit einher, sondern auch mit eingeschränkten Regulierungsmöglichkeiten. Damit erweisen sich die „modernen“ Arbeitsformen als doppelt problematisch.

Hypothesenblock III: Regulierung

Weil sich selbst organisierte Arbeitsformen auf den messbaren Erfolg oder den erzielten Umsatz ausrichten, und damit traditionelle Leistungskriterien von Arbeit (wie die Arbeitszeit) weitgehend außer Acht lassen, stellen sich neue Fragen hinsichtlich der Regulierbarkeit von Arbeitsbedingungen. Viele Regelungen zum Schutze der Beschäftigten sind zu einer Zeit entstanden, in denen traditionelle Industriearbeitsplätze das Bild der Erwerbsarbeit beherrschten. Die Arbeitszeit war weitestgehend standardisiert und der Arbeitsort an den Betrieb gekoppelt. Mit der Entgrenzung von Arbeit gelten solche Rahmenbedin-

gungen aber immer weniger. Es lässt sich beobachten, dass die wachsenden Arbeitsbelastungen der Beschäftigten kaum zu regulieren sind und die Beschäftigten damit weitestgehend alleine gelassen werden. Damit werden auch langjährig bestehende Leitbilder zur Arbeitsgestaltung und des Arbeitsschutzes auf ihren zeitgemäßen Nutzen hinterfragt. Erforderlich sind vermutlich neue Gestaltungskonzepte, die an die veränderten Rahmenbedingungen ausgerichtet sind – und die im Zuge der Überlegungen von Lehdorff (2006) vor allem auch an mehreren Ebenen zugleich ansetzen. Einmal an das Bewusstsein der Beschäftigten, nämlich die Arbeitsanforderungen auch als politisier- und gestaltbar wahrzunehmen, dann an weitsichtig ausgestaltete Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge sowie drittens, an eine überdachte Arbeitszeitgesetzgebung und –überwachung. Im Vergleich zu anderen Ländern steht Deutschland vergleichsweise gut dar, denn durch das hier etablierte System der industriellen Beziehungen, sind die Arbeitsbedingungen durch Arbeitsgesetze und Tarifverträge gut geregelt und teilweise mitbestimmungspflichtig, so dass sich eine reine Unternehmenslogik unter gegebenen Bedingungen kaum durchsetzen wird.

Gleichwohl verdeutlichen die hier vorgelegten Befunde der Betriebsrätebefragung die in der Literatur so häufig schon beschriebenen Schwierigkeiten, Arbeitsbedingungen, die mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen in Verbindung stehen, zu regulieren. Sowohl der gesetzliche und betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz als auch die betriebliche Interessenvertretung stoßen mit ihren bisherigen Möglichkeiten an ihre Grenzen.

Der gesetzliche Arbeitsschutz kann seinen Auftrag nur bedingt erfüllen. So stellt die nach § 5 des Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung die einzige verbindliche gesetzliche Vorschrift dar, die neben körperlichen Gefährdungen auch psychische Fehlbelastungen aufdecken und reduzieren soll. Wie die Befunde jedoch zeigen, setzt nur ein Bruchteil der Betriebe diese Vorschrift vollständig um. In nicht einmal jeder dritten Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen die Unternehmen darin auch psychische Fehlbelastungen – in erster Linie, weil die Thematisierung und Bearbeitung psychischer Belastungen in den Belegschaften als zu aufwendig und undurchsichtig angesehen wird.

Auffällig ist, dass Belegschaften mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen zwar signifikant häufiger mit psychischen Belastungen, wie Arbeitsdruck und -verdichtung konfrontiert sind und damit problembelasteter sind. Tatsächlich bilden diese Betriebe auch häufiger Arbeitsgruppen, Ausschüsse oder Unternehmensvereinbarungen zum Thema „Betriebliche Gesundheit“. Betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme sind hier mit 38,2% signifikant häufiger vorhanden als in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung (12,1%). Auf den ersten Blick sind diese Unternehmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsprävention also überdurchschnittlich aktiv. Auf den zweiten Blick aber wird das Arbeitsschutzgesetz hinsichtlich seiner Vorschriften zur Regulierung psychischer Arbeitsbelastungen genauso lückenhaft umgesetzt wie in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung auch: nur die Hälfte der Betriebe (49,6%) setzt die gesetzliche Verpflichtung zu Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG um. Nur jeder dritte berücksichtigt darin auch psychische Arbeitsbelastungen.

Auch die betriebliche Interessenvertretung stößt an ihre Grenzen. 68,7% der Betriebsräte aus Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen geben an, dass Beschäftigte mehr als neun Stunden am Tag arbeiten. Das sind über 20 Prozentpunkte mehr als in solchen mit traditioneller Leistungssteuerung. 40,3% der Betriebsräte verweisen darauf, dass Beschäftigte zur Bewältigung ihrer Arbeit Regelungen zum Schutz ihrer Gesundheit unterlaufen (15 Prozentpunkte mehr als in Betrieben mit traditioneller Leistungssteuerung). 26,8% der Betriebsräte konstatieren, dass Beschäftigte zur Bewältigung ihrer Arbeit bei Krankheit nicht zuhause bleiben. Dies sind zehn Prozentpunkte mehr als in der Vergleichsgruppe. Das heißt, die jetzigen Schutzregelungen verfehlen bei ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen ihre Adressaten. Denn diese stehen oft in einem Zielkonflikt zwischen der Bewältigung ihres hohen Arbeitsvolumens (für das sie sich aufgrund von Kennziffernsteuerung selbst verantwortlich fühlen) und ihrer Gesundheit.

Auch Peters (2011) erkennt ein Regulierungsdilemma und sieht ganz spezielle Umsetzungsdefizite im Arbeits- und Gesundheitsschutz von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Im Rahmen seiner Untersuchungen hat er beobachtet, dass betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (wie Entspannungs- oder Stressbewältigungskurse) von vielen Beschäftigten eher als lästig angesehen wurden, weil diese sie daran hinderten, den (kennzifferngesteuerten) hohen Arbeitsanfall bewältigen zu können. Peters beschreibt dieses Phänomen als „interessierte Selbstgefährdung“ (Peters 2011) und sieht darin das Schlüsselproblem in der heutigen betrieblichen Gesundheitsförderung. Denn Regelungen zum Schutze der Beschäftigten und deren Gesundheit stoßen auf Widerstand bei den Beschäftigten selbst (vgl. ebd., S. 119, auch Becke 2010 sowie Becker, Brinkmann & Engel 2007). Mit Blick auf das hohe Arbeitsvolumen versuchen Beschäftigte für sie sinnvolle Schutzregelungen aus eigenem Interesse zu umgehen, um ihre Arbeit termingerecht zu bewältigen. Dafür arbeiten sie oft nach Feierabend, im Urlaub oder bei Krankheit.

Vor diesem Hintergrund denken 44,1% der Betriebsräte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen, dass sie die Beschäftigten vor steigendem Druck und Leistungsanforderungen schützen müssten (32% in der Vergleichsgruppe), weil bestehende Regulierungen kaum noch greifen. Die Betriebsräte könnten mit Arbeitszeit-, Pausen- oder sonstigen Arbeitsschutzregelungen eingreifen – aber viele Beschäftigte setzen sich aus eigenem Antrieb darüber hinweg, indem sie „freiwillig“ auf Pausen verzichten oder sich unerledigte Arbeit mit nach Hause nehmen (vgl. dazu auch Kratzer 2003). Die Befunde der Betriebsrätebefragung zeigen, dass es bei 41,1% der Betriebsräte von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen deswegen sogar zu Konflikten mit der Belegschaft gekommen ist. Daher fühlen sich auch Betriebsräte zunehmend machtlos.

Die Frage ist, warum sich die betreffenden Beschäftigten diesem Druck stellen, denn dieser ist nur bedingt mit betrieblichen Sanktionen zu erklären. Zwar haben Beschäftigte in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen etwas häufiger Konsequenzen für die Karriere und auch Einbußen in der Vergütung zu befürchten (Sonderzahlungen, Boni). Dies scheint aber nicht der alleinige Grund dafür zu sein. Denn wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht werden, müssen unbefristet Beschäftigte nicht mit einer Beendigung

des Beschäftigungsverhältnisses rechnen. Gleichwohl ist die generelle Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes in diesen Betrieben mit 40,3% überdurchschnittlich hoch. Erklärbar ist dies vermutlich eher mit einer generellen Angst, in unübersichtlichen (Arbeits-)Märkten bestehen zu können. Nach Voswinkel (2000) lässt sich die Mehrarbeit auch mit einem veränderten Bedürfnis nach Anerkennung in der Arbeit erklären. So würde in posttayloristischen Arbeitssystemen die Anerkennung eher über messbare Umsätze und Gewinne erfolgen und weniger über das Befolgen von Weisungen, eigene Bemühungen und Anstrengungen, wie dies noch in tayloristischen Systemen der Fall war. Folglich leisten Beschäftigte mehr, um messbare Erfolge nachweisen zu können. Wenn diese messbaren Gewinne und Erfolge jedoch ausbleiben, leiden sie umso stärker, weil die eigentlichen Bemühungen dafür nicht (mehr) anerkannt werden (vgl. ebd.).

Es scheint, als fügten sich Beschäftigte dem Druck: Wenn Ziele nicht erreicht werden, arbeiten sie intensiver und länger, um den unternehmerischen und individuellen Zielen gerecht werden zu können. Das Normalarbeitsverhältnis kommt offenbar mit einem leistungspolitischen Umfeld daher, das veränderte Gestaltungsmöglichkeiten erfordert. Vor dem Hintergrund indirekter Steuerung sieht Peters (2011) jedoch noch weitere Entwicklungen in den Belegschaften, die eine Regulierung von Arbeitsbelastungen erschweren. Weil viele Beschäftigte in die Entwicklung ihrer Arbeitsziele eingebunden seien und diese im Rahmen von Mitarbeiter- und Zielgesprächen selbst mitgesteckt hätten, werde ihnen mehr oder weniger unbewusst die (eigentliche Unternehmens-)Arbeitsaufgabe zu eigen. Im Falle des Scheiterns oder der Einsicht, dass die Arbeitsmenge kaum zu bewältigen ist, richte sich dann die Aggression eher gegen sich selbst als gegen andere. Es komme zu einer inneren Zerrissenheit – ohne „Feindbild“, an dem sich zu reiben wäre (wie etwa den Arbeitgeber oder die Kunden). Viele tragen den Konflikt mit sich selbst aus. Aber vor allem fehle mit dieser Sachzwanglogik die Einsicht für gestaltbare Strukturen und Ansätze am Arbeitsplatz (vgl. Peters 2011).

Aber auch die Ambivalenz zwischen positiven und belastenden Arbeitsbedingungen, kann einer Auseinandersetzung mit dem eigenen Stresserleben im Wege stehen (vgl. Kratzer 2003, Glißmann 2005).

Ein weiteres Hemmnis in der Regulierung von Arbeitsbedingungen sieht Peters in der zunehmenden Vereinzelung der Beschäftigten - auch aufgrund von individuellen oder teamgebundenen Zielvereinbarungen. Der Druck wird über Projektarbeit oder Profit-Center auch gegenseitig im Team vermittelt („peer-to-peer-pressure“), Solidarität und Kollegialität in den Belegschaften wird dadurch erheblich erschwert. Es kann zu einer zunehmenden Vereinzelung und Entsolidarisierung unter den Beschäftigten kommen. Dazu passt der Befund, dass in Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen deutlich häufiger Begriffe genutzt werden, die Beschäftigte anhand ihrer Leistung charakterisieren, z. B. High- oder Low-Performer. Dies könnte auf ein verstärktes individuelles Leistungsdenken in den Untersuchungsbetrieben hindeuten. Die messbare Leistung und der messbare Erfolg bestimmt das Arbeits- und Leitungsdenken in den Betrieben. Auch Haipeter (2008), Böhle (2010) und Kratzer (2003) sehen hinsichtlich einer veränderten Leistungskultur in den Unternehmen die Notwendigkeit zu neuen Gestaltungsansätzen in

der betrieblichen Interessenvertretung. Das bedeutet keinesfalls, dass ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme nicht gestaltbar wären, notwendig sind aber innovativere Maßnahmen.

Denkbar wäre, über die Betriebsratsarbeit betriebliche Sensibilisierungsprozesse zu den Themen Arbeit, Leistung und Gesundheit anzustoßen, um die Beschäftigten aus ihrer „Individualisierungsfalle“ herauszuholen. Menz, Dunkel & Kratzer (2011) bringen zudem die oft maßlosen Leistungsforderungen der Unternehmen mit dem tatsächlich erfolgten Ressourcenaufwand (an Arbeitszeit) der Beschäftigten in Zusammenhang. Dieses Defizit an verfügbaren Ressourcen einzelner Beschäftigter und den Leistungsanforderungen der Unternehmen sollten Gewerkschaften und Betriebsräte thematisieren. Dadurch ließen sich auch die Interessen der betroffenen Beschäftigten besser vertreten.

Diskutiert werden auch weitere Gestaltungsansätze, die es auszubauen gilt. Großes unausgenutztes Potenzial wird z. B. in Gefährdungsbeurteilungen gesehen (vgl. Kohte 2012). Optimierungspotenzial steckt auch in der Arbeitsorganisation von flexibilisierten und selbstgesteuerten Arbeitssystemen. So können Zielvereinbarungen derart mit Interventionsrechten der Beschäftigten ausgestaltet werden, dass diese mittelfristig erfüllbar sind und bei unvorhersehbaren Ereignissen auch bleiben (vgl. Bahamondes Pavez/Hinrichs 2011). Außerdem ist darauf zu achten, dass den Beschäftigten die notwendigen Ressourcen an bezahlter Arbeitszeit, Erholungspausen und -tage sowie an erforderlicher Qualifikation bereitgestellt werden. Auch das Führungsverhalten in ergebnisgesteuerten Arbeitssystemen lässt sich über Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen gesundheitsfördernder gestalten (vgl. Wilde et al. 2009).

Menz, Dunkel & Kratzer (2011) sehen im Idealfall auch die Beschäftigten selbst als aktiv gestaltende Akteure von Arbeit und Leistung. Die über Kennziffern gesteuerten straffen Unternehmensziele müssten immer wieder am Maßstab ihrer menschlichen und organisationalen „Leistungsfähigkeit“ überprüft werden, um so den realen „Arbeitskraft- und Aufwandsbezug wieder zu stärken“ (ebd. S. 196). Dies könne nur über einen partizipativen Einbezug der Beschäftigten erfolgen, bei denen eigene Ansprüche und Bedürfnisse zur zufriedenstellenden Bewältigung der Arbeit geltend gemacht werden.

Zusammengefasst zeigt sich, dass ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme branchenübergreifend mit höheren psychomentalen Arbeitsbelastungen von Beschäftigten einher gehen. Die Befunde untermauern den hohen Arbeitsdruck in flexiblen und selbstorganisierten Arbeitssystemen, so wie er in vielen qualitativen Studien bereits belegt wurde (vgl. Kapitel 3).

Die Ergebnisse zeigen auch auf, dass in Unternehmen, welche kurzfristige messbare Leistungserfolge über moderne Controlling-Systeme zelebrieren, der Arbeitsdruck der Beschäftigten eine große Rolle spielen. Damit wird deutlich, dass kurzfristige betriebswirtschaftliche Effizienz oft auf Kosten der Beschäftigten erzielt wird. Über ergebnisorientiert geführte Arbeitssystemen (in dieser Forschungsarbeit über kennziffernorientierte Zielvereinbarungen operationalisiert), sollte die Arbeitskraft der Beschäftigten effizienter genutzt werden. Damit war auch der Hintergedanke verknüpft, Personal einsparen zu können.

Dies geht nun sichtbar mit steigendem Arbeits- und Leistungsdruck für die Beschäftigten einher, der sich auch auf deren Gesundheit niederschlagen kann.

Grund dafür sind aber offenbar nicht allein die Arbeitsformen als solche. Zielvereinbarungen oder Projektarbeit werden in der Theorie aufgrund ihrer größeren Handlungsspielräume mit hohem salutogenen Potenzial durchaus geschätzt (vgl. Ulich 2005). Die Befunde aus der betrieblichen Praxis zeigen aber, dass das salutogene Potenzial von ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen auch aufgrund der weiteren betrieblichen Rahmenbedingungen nicht zum Tragen kommt. Auch das Sozialverhalten im Unternehmen (Kultur der Beschäftigungsunsicherheit durch Umstrukturierungen, schlechtes Führungsverhalten, fehlende Anerkennung der geleisteten Arbeit) beeinträchtigt die Möglichkeiten ergebnisorientierter Arbeitssysteme.

Zwar haben die Belegschaften eine größere Eigenverantwortung und größere Handlungsspielräume in der Arbeit, was aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie sehr zu begrüßen ist (vgl. Peter 2010). Diese Handlungsspielräume sind aber oftmals an unrealistischen (ökonomischen) Kennziffern ausgerichtet. Diese können zu erheblichen Konflikten bei den Beschäftigten führen. Becke (2010, 2008) betont in diesem Zusammenhang, dass unter den Bedingungen ergebniskontrollierter Autonomie die Ressource Handlungsspielraum ihre salutogenen Potenziale verliert.

Es lässt sich aber auch vermuten, dass flexibel und selbstorganisiert arbeitende Beschäftigte bisher mit falschen Ressourcen ausgestattet wurden. Denkbar wäre, dass die Beschäftigten überfordert sind, weil die Personalkapazitäten nicht ausreichen.

Damit sind die Potenziale flexibler und selbst organisierter Arbeitssysteme verschenkt. Es geht also nicht darum, ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme als Auslöser von weiteren psychischen Fehlbelastungen zu verurteilen. Vielmehr sollten deren Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sich die positiven Seiten dieser Arbeitsformen besser entfalten können.

Weiterer Forschungsbedarf

Die Wandlungsprozesse in der Erwerbsarbeit sind vielfältig und heterogen. Mit der Veränderung der Leistungspolitik der Unternehmen in Richtung Vermarktlichung und Ergebnisorientierung ist nur ein kleiner Teil der Entwicklungen umrissen. Auch deckt diese Studie durch die Fokussierung auf kennziffernorientierte Zielvereinbarungen einerseits nur einen Teil der sich verändernden Arbeits- und Steuerungsformen und andererseits nur einen Teil der Regulierungsmöglichkeiten ab – nämlich vorwiegend den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es drängt sich quasi auf, die komplexer werdende Arbeits- und Leistungsregulierung in ihren weiteren vielfältigen Konsequenzen für die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten und ihrer Regulierbarkeit zu untersuchen.

Auch aufgrund ihrer besonderen Datenlage bringt diese Studie Vor- und Nachteile mit sich. Der größte Vorteil dieser Studie liegt in ihrer Einzigartigkeit. Es gibt derzeit keinen weiteren Datensatz, der die Zusammenhänge zwischen betrieblichen Rahmenbedingun-

gen und den Arbeitsbedingungen von Belegschaften branchenübergreifend erfasst. Der Datensatz ist äußerst umfangreich und wurde über computerunterstützte Telefonbefragungen (CATI) eines professionellen Befragungsinstituts erhoben. Er ist repräsentativ für alle Betriebe ab 20 Beschäftigten, die einen Betriebsrat haben. Zwar kann eine Betriebsrätebefragung naturgemäß nur einen Teilbereich der Unternehmenslandschaft in Deutschland abdecken. Allerdings sind ungefähr die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland in Betrieben mit einer betrieblicher Interessenvertretung tätig (vgl. Ellguth/Kohaut 2012). Damit erfasst die Befragung zwar nur einen Bruchteil der Betriebe, deckt aber mit ihren Daten und Befunden einen großen Teil der Beschäftigtenlandschaft ab.

Andererseits bieten sich für diese Thematik die Aussagen von Betriebsräten geradezu an. Es geht um die Arbeits- und Leistungsbedingungen in den Belegschaften und mögliche Zusammenhänge mit betrieblichen Rahmenbedingungen. Betriebsräte haben eine umfassende (und kritische) Sicht auf betriebliche Gegebenheiten und auf die Arbeitsbedingungen der Belegschaften, auch weil sie gewissermaßen als Bindeglied zwischen Management und Belegschaft fungieren.

Diese Ergebnisse geben die Entwicklungen und Probleme im Betrieb aus dem Blickwinkel der Betriebsräte wieder. Deren Wahrnehmung muss sich nicht mit der einzelner Beschäftigter decken. Es ist auch zu erwarten, dass Betriebsräte die Arbeitsbedingungen ihrer Belegschaften tendenziell negativer als das Management oder die Beschäftigten selbst einschätzen. Denn entscheidend ist nicht, ob die Arbeitsbedingungen als ‚sehr schlecht‘ oder ‚eher schlecht‘ eingestuft werden, sondern ob sie im Kontext weiterer betrieblicher Merkmale (‚hohe Kennziffernorientierung im Betrieb‘ oder ‚Angst vor Arbeitsplatzverlust‘) signifikant negativer beurteilt werden als im Durchschnitt. Sicherlich eignet sich eine quantitative Befragung von Betriebsräten auch kaum, um differenzierte Angaben zu einzelnen Geschäftsbereichen oder auch individuellen Vorfällen im Betrieb zu machen.

Die hier gewonnenen Erkenntnis, dass es einen Zusammenhang zwischen ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen und der Arbeitsverdichtung und dem Leistungsdruck der Beschäftigten gibt, eröffnet weitere Fragen und Überlegungen. Etwa zur Operationalisierung des Forschungsgegenstands. So wurden in dieser Studie ergebnisorientiert geführte Arbeitssysteme über die breite Verwendung von kennziffernorientierten Zielvereinbarungen bei den Beschäftigten eines Betriebs operationalisiert. Denkbar wären aber auch alternative Variablen und Arbeitsschritte zur Operationalisierung von Betrieben mit ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Hier ließen sich weitere Indikatoren zur Darstellung von Arbeitsbedingungen und -belastungen erfragen.

Des Weiteren wurden in dieser Studie die Arbeitsbedingungen von Belegschaften, nicht die einzelner Beschäftigter analysiert. Von hohem Interesse wären allerdings auch die Auswirkungen ergebnisorientierter Arbeitssysteme auf das Individuum, um neben den betrieblichen Rahmenbedingungen auch individuelle intervenierende Faktoren, wie Geschlecht, Alter und Bildung der jeweiligen Beschäftigten berücksichtigen zu können. Dadurch ließen sich die Wechselwirkungen zwischen Gesundheit, betrieblichen Rahmenbedingungen und individuellen Merkmalen besser nachzeichnen und verstehen. Dies würde vor allem deshalb auf hohes wissenschaftliches Interesse stoßen, weil der

Ressourcenansatz im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz eine wachsende Rolle spielt. Auch diese Studie verweist auf signifikant belastungsreduzierende Rahmenbedingungen in ergebnisorientiert geführten Arbeitssystemen. Dazu gehört z. B. ein gutes Betriebsklima und hohe Anerkennung in der Arbeit. Wünschenswert wären daher auch Längsschnitt-Untersuchungen, um die gesundheitliche Entwicklung von Beschäftigten langfristig untersuchen zu können.

Grundsätzlich bedarf es weiterer Forschung zu den spezifischen Arbeitsbedingungen ergebnisorientierter Arbeitssysteme und deren Regulierungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.

12 Literatur

- Ahlers, E./Brussig, M. (2004): Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz – WSI-Betriebsrätebefragung 2004. In: WSI-Mitteilungen, 57: 617–624.
- Ahlers, E./Brussig, M. (2005): Gefährdungsbeurteilungen in der betrieblichen Praxis. In: WSI-Mitteilungen, 58: 517–523.
- Ahlers, E./Krämer, B./Ziegler, A. (Hg.) (2009): Beschäftigte in der Globalisierungsfalle. Baden-Baden.
- Ahlers, E./Ziegler, A. (2009): Ein Dammbruch. Zu Umfang und Auswirkungen von Standortverlagerungen in Deutschland. In: Ahlers, E./Krämer, B./Ziegler, A. (Hg.): Beschäftigte in der Globalisierungsfalle. Baden-Baden: 19–36.
- Ahlers, E. (2009): Psychische Belastungen und betrieblicher Gesundheitsschutz - wo drückt der Schuh? In: Pape, K. (Hg.): Wandel der Arbeit und betriebliche Gesundheitsförderung. Hannover.
- Ahlers, E. (2010a): Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten. Ergebnisse der PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung. In: Schröder, L./Urban, H. J. (Hg.): Gute Arbeit 2010: Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt: 331–352.
- Ahlers, E. (2010b): Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in Betrieben mit ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitsformen. In: WSI-Mitteilungen: 350–356.
- Ahlers, E. (2011a): Belastungen am Arbeitsplatz und betrieblicher Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. WSI-Diskussionspapier. Düsseldorf.
- Ahlers, E. (2011b): Belastungen am Arbeitsplatz, betrieblicher Gesundheitsschutz. In: Parlamentarische Linke der SPD (Hg.): Reader der parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion: Ansätze zur Erneuerung gesellschaftlicher Solidarität: 110–132.
- Ahlers, E. (2011c): Wachsender Arbeitsdruck in den Betrieben. Ergebnisse der bundesweiten PARGEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09. In: Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: 35–60.
- Ambrose, M. L./Kulik, C. T.: Old friends, new faces:. Motivation research in the 1990s. In: Jman: 231–299.
- Antoni, C. (1997): Soziale und ökonomische Effekte der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen - eine quasi-experimentelle Längsschnittsstudie. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41 (3): 131–142.
- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese - Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche erweiterte Hauptausgabe von Alexa Franke. Tübingen.
- Appelbaum, E./Batt, R. (1994): The new American Workplace. Transforming Work systems in the United States. Ithaca, New York.
- Arbeitsgruppe SubArO (Hg.) (Hg.) (2005): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin.
- Bachinger, M./Pechlaner H./Widuckel, W. (Hg.) (2011): Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung. Wiesbaden.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W. W. R. (2006): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin Heidelberg.

- Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hg.) (2005): Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin.
- Badura, B./Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitsmedizin/Klose, J./Macco, K. (Hg.) (2009): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Heidelberg.
- Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Heidelberg.
- Badura, B./Walter, U./Hehlmann, T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Springer. Heidelberg
- Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hg.) (2009): Fehlzeitenreport 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Heidelberg.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt: 6–19.
- Baethge, M./Bartelheimer, P./Fuchs, T. (Hg.) (2005): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden.
- Bahamondes Pavez, C./Hinrichs, S. (2011): Die Bedeutung von Zielmerkmalen für Belastung und Beanspruchung von Beschäftigten in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In: Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: 199–214.
- Bahamondes Pavez, C./Hinrichs, S./Wilde, B. (2009): Von der direkten zur indirekten Steuerung von Arbeitsprozessen -. Konsequenzen für die Arbeitssteuerung und Gesundheit von Beschäftigten. In: Badura, B./Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitsmedizin/Klose, J./Macco, K. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Heidelberg: 387–390.
- Bahn Müller, R. (2001): Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung. In: WSI in der Hans-Böckler Stiftung (Hg.): WSI-Mitteilungen. Düsseldorf: 426–433.
- Bamberg, E./Busch, C./Ducki A. (2003): Betriebliches Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt. Bern Göttingen –Toronto –. Seattle.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy.. toward a unifying theory of behavioral change. In: Psychological Review, 84: 191–215.
- Barmer Ersatzkassen (2011): Gesundheitsreport 2011.
- Bauer, G. F./Jenny Gregor J. (2010): Anspruch und Wirklichkeit: Zum aktuellen Stand der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Faller, G. (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: 48–58.
- Bauer, S. (1996): Perspektiven der Organisationsgestaltung. In: Bullinger, H.-J./Warnecke Hans-Jürgen (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin Heidelberg: 93–128.
- Baukrowitz, A./Boes, A./Schmiede Rudi (2001): Die Entwicklung von Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In: Matuschek et al. (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag: Empirische Befunde - Gestaltungskonzepte - Theoretische Perspektive. Wiesbaden: 217–265.
- Becke, G. (2008): Gesundheitsförderlichkeit als Dimension der sozialen Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. In: Becke, G. (Hg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Berlin, Münster: 199–214.
- Becke, G. (2010): Betriebliche Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie - Zwischen "halbierter Modernisierung" und nachhaltiger Arbeitsqualität. In: Keupp, H./Dill, H. (Hg.): Erschöpfende Arbeit.: Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt. Bielefeld: 187–218.

- Becker, K./Brinkmann, U./Engel, T. (2007): Die Haut auf dem Markte. Betrieblicher Gesundheitsschutz im Marktkapitalismus. In: Prokla: 383–400.
- Bernatzeder, P. (2010): Zielvereinbarungssysteme im Rahmen der Balanced Scorecard und des Excellence Modells. In: Schwaab, M. O./Bergmann, G./Gairing, F./Kolb, M. (). (Hg.): Führen mit Zielen: Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren: 89–104.
- Beynon, H./Grimshaw, D./Rubery, J./Ward, K. (2002): Managing Employment Change. The New Realities of Work. Oxford.
- Bispinck, R./Dribbusch, H./Öz, F. (2010): Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Beschäftigten. Ergebnisse der Online-Erhebung des Projekts Lohnspiegel.
http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_2_10.pdf (08.02.2013).
- BKK Bundesverband (2010): BKK Gesundheitsreport 2010. Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft.
http://www.bkk.de/fileadmin/user_upload/PDF/Arbeitgeber/gesundheitsreport/BKK_Gesundheitsreport_2010.pdf (26.08.2013).
- Blanchard, K./Carlos, J. P./Randolph, A. (1998): Management durch Empowerment. Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen. Hamburg.
- Blume, A./Walter, U./Bellmann, R. W. H. (2011): Betriebliche Gesundheitspolitik - eine Chance für die Mitbestimmung. Potenziale, Hemmnisse und Unterstützungsmöglichkeiten. Berlin.
- Bödeker, W./Friedrichs, M. (2011): Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland. In: Kamp, L./Pickshaus, K. (Hg.): Regelungslücke psychische Belastungen schließen: 69–102.
- Boes, A./Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie - Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin.
- Boes, A./Trinks, K. (2006): "Theoretisch bin ich frei!". Interessenvertretung und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin.
- Boes, A./Bultemeier, A. (2010): Anerkennung im System permanenter Bewährung. Internetdokument. <http://www.isf-muenchen.de/pdf/boes-bultemeier-erkennung.pdf> (abgerufen am 17.10.2013)
- Boes, A./Kämpf, A. (2011): Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen. Berlin.
- Boes, A./Kämpf, T./Trinks, K. (2011): Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung in der IT-Industrie. In: Gerlmaier, A./Latniak/ Erich (Hg.): Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention: 251–268.
- Böhle, F. (2010): Arbeit und Belastung. In: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie: 451–482.
- Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hg.) (2010): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden.
- Böhm, S./Herrmann, C./Trinczek, R. (2004): Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells. Berlin.
- Böhnert, A.-A. (1999): Benchmarking - Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments. Hamburg.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.
- Borgetto, B. (2007): Psychosoziale Belastungen und Ressourcen. Begriffserklärung und theoretische Modelle. In: Weber, A./Hörmann, G. (Hg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: 39–46.
- Bosch, G. (1999): Working time: tendencies and emerging issues. In: International Labour Review 138/2: 131–150.

- Bosch, G. (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin: 249–268.
- Braverman, H. (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt/New York.
- Breisig, T. (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg. Frankfurt.
- Breisig, T. (2007): Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen. Frankfurt.
- Breisig, T. (2010): Unternehmenssteuerung – eine konzeptionelle Einführung. Ansätze – Methoden – Akteure. Berlin.
- Breisig, T./König, S./Rehling, M./Ebeling, M. (2010): "Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!". Vertriebssteuerung in Banken. Berlin.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/Main
- Brödner, P./Knuth, M. (Hg.) (2002): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München.
- Brödner, P. (2002): Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In: Brödner, P./Knuth, M. (Hg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München.
- Buck, H./Kistler, E./Mendius, H. G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart.
- Bühner, R. (1996): Mitarbeiter mit Kennzahlen führen. Der Quantensprung zu mehr Leistung. Landsberg/Lech
- Bullinger, H.-J. (2003): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, Hongkong, London, Mailand, Paris, Tokio.
- Bundesagentur für Arbeit (2009): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Ein Jahr Krise auf dem deutschen Arbeitsmarkt. <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt/Generische-Publikationen/Ein-Jahr-Krise-auf-dem-deutschen-Arbeitsmarkt.pdf> (08.02.2013).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Das Arbeitszeitgesetz.
- Burawoy, M. (1979): Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago/London.
- Carrol, S. J., JR./Tosi, H. L., JR. (1973): Management by Objectives. Applications and Research. New York.
- Der Spiegel (2011): Erschöpfungsdepression – was hilft gegen die Volkskrankheit des 21. Jahrhunderts? In: Der Spiegel: 114–122.
- Dettmer, M./Shafy, S./Tietz, J.: Volk der Erschöpften. In: Der Spiegel.
- DGB Index Gute Arbeit GmbH (2012): Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011. http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitshetze_arbeitsintensivierung_entgrenzung_-_ergebnisse_der_repraesentativumfrage_2011.pdf (14.10.2013).
- Doehl, V./Kratzer N./Sauer D. (2000): Die Krise der Normalarbeit(s)politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen am Arbeitsplatz. In: WSI-Mitteilungen: 5–17.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partipipatio und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.

- Dörre, K. (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg.
- Dragano, N./Verde P.E./Siegrist, J. (2005): Organisational Downsizing and Work stress: Testing Synergetic Health Effects in Employed Men and Women. In: *Journal of Epidemiology and Community Health*: 694–699.
- Dragano, N. (2007a): Arbeit, Stress und krankheitsbedingte Frührenten. Zusammenhänge aus theoretischer und empirischer Sicht. Wiesbaden.
- Dragano, N. (2007b): Personalabbau, Outsourcing, Restrukturierung. Gesundheitliche Folgen von Rationalisierungsmaßnahmen und deren Erklärung - eine empirische Untersuchung. In: *Psychosozial*: 39–54.
- Dragano, N. (2010): Gesunde Arbeit in Zeiten der Wirtschaftskrise: Mögliche Folgen aktueller wirtschaftlicher Trends für die Verbreitung arbeitsbedingter Erkrankungen. In: Schröder, L./Urban, H. J. (Hg.): *Gute Arbeit 2010: Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften*. Frankfurt: 76–86.
- Dröge, K./Marrs K./Menz W. (Hg.) (2008): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. München.
- Drucker, P. (1954): *The practise of management*. New York.
- Drucker, P. F. (1996): *Umbruch im Management. Was kommt nach dem Reengineering?* Düsseldorf.
- Ducki, A. (2003): Betriebliche Gesundheitsförderung und Neue Arbeitsformen — Aktuelle Tendenzen in Forschung und Praxis. *Zeitschrift für Gruppendynamik*, 4, S. 420–436
- Dunkel, W./Kratzer N./Menz W. (2010): Psychische Belastungen durch neue Arbeits- und Organisationsformen. In: Keupp, H./Dill, H. (Hg.): *Erschöpfende Arbeit.: Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: 97–118.
- Edwards, R. (1981): *Herrschaft im modernen Produktionsprozess*. Frankfurt/New York.
- Ehrenberg, A. (2008): *Das erschöpfte Selbst*. Frankfurt.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2012): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2011. In: *WSI-Mitteilungen*: 297–305.
- Europäische Agentur für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (2010): Europäische Unternehmensumfrage über neue und aufkommende Risiken.
http://osha.europa.eu/de/publications/reports/de_esener1-summary.pdf.
- European Agency for safety and healthy at work (2010): *ary European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Summary*. https://osha.europa.eu/en/publications/reports/en_esener1-summary.pdf (11.10.2013).
- Faller, G. (Hg.) (2010a): *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Bern.
- Faller, G. (2010b): Mehr als nur Begriffe: Prävention, Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement im betrieblichen Kontext. In: Faller, G. (Hg.): *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Bern: 23–33.
- Faller, G. (2010c): Was ist eigentlich betriebliche Gesundheitsförderung? In: Faller, G. (Hg.): *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*: 15–26.
- Faller, G./Faber Ulrich (2010): Hat BGF eine rechtliche Grundlage? Gesetzliche Anknüpfungspunkte für die Betriebliche Gesundheitsförderung. In: Faller, G. (Hg.): *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*: 34–47.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1995): *Dezentralisierung von Unternehmen*. München.

- Ferrie, J. E. (2005): Gesundheitliche Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2005: Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin: 93–123.
- Frey, M. (2009): Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit. München.
- Frick, B. (2002): High Performance Work Practices und betriebliche Mitbestimmung: komplementär oder substitutiv? In: Industrielle Beziehungen: 79–102.
- Friedman, A. (1977): Industry and labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism. London.
- Friedman, A. (1987): Managementstrategien und Technologie: auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Berlin: 99–131.
- Friedrichs, M./Schröder, A. K. (2006): Gesundheitliche Auswirkungen neuer Beschäftigungsformen. Kommentierte Zusammenstellung der einschlägigen Literatur. Essen.
- Gäbert, J./Satzler, R. (2013): Erfahrung mit Einigungsstellen - Durchsetzung von Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 Arbeitsschutzgesetz. In: Schröder, U. (Hg.): Gute Arbeit 2013: Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt: 158–170.
- Gerlmaier, A./Latniak, E. (2007). In: Moldaschl, M. (Hg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. München.
- Gerlmaier, A./Latniak, E. (2007): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Projektarbeit im IT-Bereich. In: Moldaschl, M. (Hg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. München: 131–169.
- Gerlmaier, A. (2002): Neue Selbständigkeit in der Informationsgesellschaft. Dissertationsschrift. <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/2940/1/gerlmaierunt.pdf> (abgerufen am 14.10.2013)
- Gerlmaier, A. (2005): Projektarbeit - terra incognita für den Arbeits- und Gesundheitsschutz? In: WSI-Mitteilungen, 58: 498–503.
- Gerlmaier, A. (2011a): Stress und Burnout bei IT-Fachleuten - auf der Suche nach Ursachen. In: Gerlmaier, A./Latniak/ Erich (Hg.): Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention: 53–90.
- Gerlmaier, A./Latniak/ Erich (Hg.) (2011b): Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention.
- Gerlmaier, A./Latniak, E. (2011): Gesund arbeiten in jeder Lebensphase - Ansatzpunkte eines integrativen, altersgerechten Präventionsmanagements. In: Gerlmaier, A./Latniak/ Erich (Hg.): Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention: 183–221.
- Gerlmaier, A./Latniak, E. (2012): Arbeiten bis zur Erschöpfung - Regulierungs- und Handlungsansätze bei Projektarbeit. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Gute Arbeit 2012: Zeitbombe Arbeitsstress - Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Frankfurt: 116–128.
- Gerst, D. (2006): Von der direkten Kontrolle zur Indirekten Steuerung. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit. München Mering.
- Gleißmann, W. (2005): Neue Selbstständigkeit in der Arbeit und die Frage der Gesundheit. In: Kuhn, J./Göbel, E./Busch, R. (Hg.): Leben um zu arbeiten?: Betriebliche Gesundheitsförderung unter biografischem Blickwinkel. Frankfurt: 63–89.
- Gleißmann, W./Peters, K. (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.

- Göbel, E. (2004): Selbstorganisation. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 1312–1318.
- Godard, J. (2004): A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. In: British Journal of Industrial Relations: 349–378.
- Groß, H./Seifert, H. (Hg.) (2010): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin.
- Habermann-Horstmeier, L. (2007): Gender und Arbeitswelt. In: Weber, A./Hörmann, G. (Hg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: 401–413.
- Hacker, W. (1991): Von der Prävention zur Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 35: 48–58.
- Hacker, W./Richter, P. (1984): Psychische Fehlbeanspruchung. Berlin.
- Haipeter, T. (2006): Betriebsräte unter Handlungsdruck. Interessenvertretungspolitik im Zeichen der flexiblen Arbeitspolitik. In: Lehndorff, S. (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin: 195–226.
- Haipeter, T. (2008): Arbeitszeit- und Leistungsregulierung. Neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte. In: Dröge, K./Marrs K./Menz W. (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. München: 199–219.
- Haipeter, T./Lehndorff, S. S. G./Voss-Dahm/Wagner, A. (2002): Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts. In: Leviathan: 306–383.
- Handelsblatt (2008): Branchenindikator: Wie die Finanzkrise einzelne Branchen trifft. <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/nachrichten/branchenindikator-wie-die-finanzkrise-einzelne-branchen-trifft/3036722.html> (08.02.2013).
- Hasselhorn, H. (2007): Arbeit, Stress und Krankheit. In: Weber, A./Hörmann, G. (Hg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: 47–73.
- Haubl, R./Voß, G. (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Arbeitsformen. http://www.sfi-frankfurt.de/fileadmin/redakteure/pdf/03_Mitarbeiter_PDFs/03_Haubl_Publikationen/positionen-2009-1-Haubl-Voss.pdf (14.03.2010).
- Hedberg, B. L./Nystrom, P. C./Starbuck, W. H. (1976): Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. In: ASC, 21: 41–65.
- Henry, J.: Biological Basis of the Stress Response. In: Integrative Physiological and behavioural science, 1992: 66–83.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. (1959): The motivation to work. New York.
- Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hg.) (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Berlin.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2003): Renaissance der Industriesoziologie? In: Soziologie: 5–20.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2005): Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim und München.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2009): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit. In: Beckert, J./Deutschmann, C. (Hg.): Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: 447–465.
- Hohendanner, C. (2010): Unsichere Zeiten, unsichere Verträge? Befristete Verträge zwischen Auf- und Abschwung. IAB-Kurzbericht 14/2010.
- Holtbrügge, D. (2010): Personalmanagement. Heidelberg.
- Holtgrewe, U. (2000): "Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?". In: Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G. (). (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: 63–84.

- Holtgrewe, U. (2003): Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe. In: Schönberger, K./St. Springer, (Hg.): Technisierung und Subjektivierung: 21–43.
- Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G. (). (Hg.) (2000): Anerkennung und Arbeit. Konstanz.
- Holz, M./Zapf, D./Dormann, C. (2004): Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. In: Arbeit, 13: 278ff.
- Huchler, N./Voß, G. G./Wehrich, M. (Hg.) (2007): Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. München und Mering
- Hürtgen, S. (2008): Globalisierung, Leistung, Co-Management. Zur konzeptionellen Neubestimmung von betrieblicher Interessenvertretung. In: Dröge, K./Marrs, K./Menz Wolfgang (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: 221–235.
- IAG-Report (2012): Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit.
- IG Metall Vorstand (Hg.) (2010): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben. Frankfurt.
- infas Institut für angewandte Soziawissenschaft GmbH (2008): WSI-Betriebsrätebefragung 2008. Methodenbericht. Bonn.
- Jacobsen, H. (2010): Strukturwandel der Arbeit im Tertiarisierungsprozess. In: Böhle, F./G. Günter Voß/Günther Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: 203–230.
- Jurczyk, K. (2010): Entgrenzte Arbeit- entgrenzte Familie. Arbeitszeitpolitische Herausforderungen aus der Lebenswelt. In: Groß, H./Seifert, H. (Hg.): Zeitkonflikte: Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin: 239–262.
- Jurczyk, K./Rerrich, M. S. (Hg.) (1993): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg.
- Jurczyk, K./Schier, M./Szmenderski, P./Lange, A./Voß, G. G. (2009): Entgrenzte Arbeit - entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin.
- Jürgens, K. (2010): Deutschland in der Reproduktionskrise. In: Leviathan: 559–587.
- Jürgens, K. (2004): Kein Seiltanz ohne Netz. Zur Funktionalität individueller und betrieblicher Grenzziehungen. In: Pongratz, H. J./Voß, G. G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer?: Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: 163–186.
- Jürgens, K. (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden.
- Kamp, L./Pickshaus, K. (Hg.) (2011): Regelungslücke psychische Belastungen schließen. Dokumente und Gutachten . Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf
- Kämpf, T./Boes, A., Trinks, K. (2011): Gesundheit am seidenen Faden: Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie. In: Gerlmaier, A./Latniak/ Erich (Hg.): Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention: 91–152.
- Kaplan, R./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart.
- Kappler, E. (2004): Management by Objectives. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 772–780.
- Karasek, R. A./Theorell T. (1990): Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York.

- Kels, P./Vormbusch, U. (2005): Human Resource Management als Feld der Subjektivierung von Arbeit. In: Arbeitsgruppe SubArO (Hg.) (Hg.): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: 35–57.
- Keupp, H./Dill, H. (Hg.) (2010): Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt. Bielefeld.
- Kieselbach, T./Beelmann G. (2006) (2005): Unternehmensverantwortung bei Entlassungen. Berufliche Transitionsberatung zur Sicherung von Beschäftigungs-fähigkeit. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2005: Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin: 185–204.
- Kirchner, S./Oppen, M. (2007): Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland.
<http://econstor.eu/bitstream/10419/47952/1/546256325.pdf> (19.09.2013).
- Kißler, L. (1994): Partizipation als Ethikproblem. Eine Annäherung auf der Grundlage der Beteiligungspraxis in der deutschen und französischen Automobilindustrie. In: Forum für Philosophie (Hg.): Markt und Moral: 309–350.
- Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G. G. (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München: 53–100.
- Klein-Schneider, H. (2007): Flexible Arbeitszeit - Vertrauensarbeitszeit. Frankfurt.
- Klimecki, R. G. (2004): Motivationsorientierte Organisationsmodelle. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 915–922.
- Kocyba, H./Voswinkel, S. (2007): Krankheitsverleugnung: Betriebliche Gesundheitskulturen und neue Arbeitsformen. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt.
- Kocyba, H. (2000): Der Preis der Anerkennung: Von der tayloristischen Mißachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G. (). (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: 127–140.
- Kohte, W. (2011): Psychische Belastungen und arbeitsbedingter Stress - mögliche rechtliche und sonstige Regulierungen. Gutachten. Düsseldorf.
- Kohte, W. (2012): Arbeitsbedingter Stress - Perspektiven der Regulierung und Gestaltung. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Gute Arbeit 2012: Zeitbombe Arbeitsstress - Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Frankfurt: 76–88.
- Kolb, M. (2010): Führen mit Zielen - ein wiederentdecktes und bewährtes Haus- bzw. (All-)Heilmittel? In: Schwaab, M. O./Bergmann, G./Gairing, F./Kolb, M. (). (Hg.): Führen mit Zielen: Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren: 3–20.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität bürgerlicher Mitbestimmung. München.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und "gnadenlosen Kostendiktat". In: Industrielle Beziehungen, 5: 76–100.
- Kratzer, N./Sauer, D. (2003): Entgrenzung von Arbeit - Konzept, Thesen, Befunde. In: Gottschall, K./Voß, G. G. (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben - Zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München: 87–123.
- Kratzer, N./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. (2008): Leistungspolitik als Feld "umkämpfter Arbeit". In: Prokla 150: 11–26.

- Kratzer, N./Sauer, D. (2005): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. In: Baethge, M./Bartelheimer, P./Fuchs, T. (Hg.): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland: Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht.* Wiesbaden: 125–150.
- Kratzer, N. (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen.* Berlin.
- Kratzer, N./Dunkel, W. (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung. In: Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement.* Berlin: 13–34.
- Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (2011): Forschung und Gestaltung für eine Partizipatives Gesundheitsmanagement. Das Projekt PARGEMA. In: Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement.* Berlin: 61–76.
- Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.) (2011): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement.* Berlin.
- Kratzer, N./Sauer, D./Hacket, A./Trinks, K. (2003): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. http://www.soeb.de/fileadmin/redaktion/downloads/kratzer_flex.pdf (25.09.2013).
- Krause, A. (2007): Arbeitsorganisation. In: Weber, A./Hörmann, G. (Hg.): *Psychosoziale Gesundheit im Beruf.* Stuttgart: 242–254.
- Krystek, U. (2004): Benchmarking. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation.* Stuttgart: 79–85.
- Kuhlmann, M./Sperling, H. J./Balzert, S. (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin.
- Kuhn, T. (2002): Humanisierung der Arbeit: Ein Projekt vor dem erfolgreichen Abschluss oder vor neuartigen Herausforderungen? In: *Zeitschrift für Personalforschung*: 342–358.
- Kümmerling, A./Koch, D./Gerlmaier, A./Latniak, E. (2011): Integratives Stressmanagement - Erste Erfahrungen und Ergebnisse mit dem DIWA-Stresspräventionskonzept. In: Gerlmaier, A./Latniak/ Erich (Hg.): *Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention*: 225–251.
- Lampert, H./Althammer, J. (2004): *Lehrbuch der Sozialpolitik.* Berlin.
- Langfeldt, B. (2009): Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriesoziologie. Theorien, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Arbeit und Subjektivität. Heidelberg.
- Latniak, E./Kinkel, S./Lay, G.: Dezentralisierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie. Verbreitung und Effekte ausgewählter organisatorischer Elemente. In: *Arbeit*, 2002: 143–160.
- Latniak, E./Gerlmaier, A. (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkram. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten.
- Lehndorff, S. (2003): The Long Good-Bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. In: *Industrielle Beziehungen* 2: 273–295.
- Lehndorff, S. (Hg.) (2006a): *Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.* Berlin.
- Lehndorff, S. (2006b): Sicherheit anbieten, Vielfalt ermöglichen. Über Krise und Reformen der Arbeitszeitregulierung. In: Lehndorff, S. (Hg.): *Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.* Berlin: 157–194.
- Lehndorff, S./Voss-Dahm, D. (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: Lehndorff, S. (Hg.): *Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.* Berlin: 127–156.

- Leitner, K. (1999): Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit. Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In: Österreich, R./Volpert, W. (Hg.): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Bonn: 63–139.
- Lenhardt, U. (2010): Akteure der Betrieblichen Gesundheitsförderung: Interessenlagen - Handlungsbedingungen - Sichtweisen. In: Faller, G. (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: 112–120.
- Lenhardt, U./Kuhn, J./Reusch, J. (2010): Die Arbeitswelt von heute. Daten, Schwerpunkte, Trends. In: Schröder, L./Urban, H. J. (Hg.): Gute Arbeit 2010: Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt: 432–489.
- Lenhardt, U./Priester, K. (2001): Flexibilisierung - Intensivierung - Entgrenzung: Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit. In: WSI in der Hans-Böckler Stiftung (Hg.): WSI-Mitteilungen. Düsseldorf: 491–497.
- Locke, E. A./Latham, G. (1990): A theory of goal setting and task performance. New York.
- Locke, E./Latham, G. (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist, 57: 705–717.
- Lohmann-Haislah, A. (2013): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Internetdokument.
http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 17.10.2013)
- Lohr, K./Nickel, H. M. (Hg.) (2005): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Münster.
- Lohr, K./Nickel, H. M. (2005): Subjektivierung von Arbeit - Riskante Chancen. In: Lohr, K./Nickel, H. M. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Münster: 207–233.
- Malik, F. (2000): Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart.
- Marr, R./Steiner, K. (2004): Projektmanagement. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 1196–1208.
- Marrs, K./Boes A. (2003): Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen. In: Pohlmann, M. D.-K. (Hg.): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Berlin: 187–242.
- Marrs, K. (2008): Arbeit unter Marktdruck. Die Logik der ökonomischen Steuerung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin.
- Marrs, K. (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, F./G. Günter Voß/Günther Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: 329–356.
- Maslow, A. (1981): Motivation und Persönlichkeit. Hamburg.
- Matuschek, I. (2010): Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungs politik. Berlin.
- Matuschek et al. (Hg.) (2001): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde - Gestaltungskonzepte - Theoretische Perspektive. Wiesbaden.
- Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (Hg.) (2005): Entfesselte Arbeit - neue Bindungen: Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin.
- Menz, W. (2008): "Techniken, welche nutzbringende Individuen fabrizieren". Was nützt Foucault für eine kritische Analyse von Leistungsbeurteilungsverfahren? In: Dröge, K./Marrs, K./Menz Wolfgang (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: 91–122.
- Menz, W./Dunkel, W./Kratzer, N. (2011): Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.):

- Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: 143–198.
- Minssen, H. (Hg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin.
- Minssen, H. (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt.
- Mohr, G./Otto, K. (2005): Schöne neue Arbeitswelt: Risiken und Nebenwirkungen. In: Psychologie, 6: 260–267.
- Moldaschl, M. (2003): Zehn Gebote einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung. http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2003_10_moldaschl.pdf (26.11.2009).
- Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin: 205–224.
- Moldaschl, M. (2002): Subjektivierung - Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München: 23–52.
- Moldaschl, M. (2010): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen. Ein nichtlinearer Ansatz zur Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit. In: Faller, G. (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: 82–94.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin: 205–224.
- Müller-Jentsch, W./Sperling, J. (1996): Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften. <http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1996/1996-01-a-041.pdf> (22.07.2013).
- Nerdinger, F. W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen. Stuttgart.
- Nerdinger, F. W. (2004): Motivation. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 905–914.
- Nerdinger, F./Blickle, G./Schaper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin Heidelberg.
- Neuberger, O. (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.
- Nickel, H. M. (2006): Subjektivierung von Arbeit und Eigensinn der Subjekte. Berlin.
- Nickel, H. M./Hüning, H./Frey, M. (Hg.) (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn: Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Berlin.
- Nitsch, R. (Hg.) (1981): Stress. Bern.
- Oppolzer, A. (2010): Psychische Belastungsrisiken aus Sicht der Arbeitswissenschaft und Ansätze für die Prävention. In: Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Heidelberg: 13–23.
- Otte, S. (2007): Arbeitszufriedenheit. Werte im Wandel. Saarbrücken.
- Pangert, B./Dunkel, W./Menz, W. (2011): Auch das noch? Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In: Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: 215–236.
- Paoli, N. de (2012): Mehr Rechtsschutz vor psychischen Belastungen. In: Personalführung 1/2012. 45. Jg: 66–69.
- Pape, K. (Hg.) (2009): Wandel der Arbeit und betriebliche Gesundheitsförderung. Hannover.

- Peter, R. (2010): Von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Belohnungen und betrieblicher Gerechtigkeit: Die Modelle Demand-Control und berufliche Gratifikationskrisen. In: Faller, G. (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: 59–69.
- Peters, K. (2003): Individuelle Autonomie von abhängig Beschäftigten. Selbsttäuschung und Selbstverständigung unter den Bedingungen indirekter Unternehmenssteuerung. In: Kastner, M. (Hg.): Neue Selbständigkeit in Organisationen: Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung? München und Mering: 77–106.
- Peters, K./Sauer D. (2005): Indirekte Steuerung - eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, H. (Hg.): Arbeit und Leistung: Gestern & Heute. Hamburg: 23–58.
- Peters, K. (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: 105–124.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden.
- Pieper, R. (2011): Arbeitsschutzrecht. Kommentar zum Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz und andere Arbeitsschutzvorschriften. 5. Aufl. Frankfurt/Main.
- Pohlmann, M./Sauer, D./Trautwein-Kalms, G./Wagner, A. (Hg.) (2003): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin.
- Pohlmann, Markus; Grever, Hans-Günter (2003): Dienstleistungsarbeit im Zeichen von Vermarktlichung und neuer Leistungsorientierung. In: Markus Pohlmann, Dieter Sauer, Gudrun Trautwein-Kalms und Alexandra Wagner (Hg.): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin: Sigma, S. 295–305.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2003): Der Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Baden-Baden.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2004a): Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In: Pongratz, H. J./Voß, G. G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer?: Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: 7–32.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2004b): Erlebniserwartungen und Sicherheitsbedürfnisse von Beschäftigten in Gruppen- und Projektarbeit. In: Pongratz, H. J./Voß, G. G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer?: Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: 209–228.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2004c): Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In: Pongratz, H. J./Voß, G. G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer?: Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (Hg.) (2004d): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin.
- Pröll, U./Gude D. (2003): Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Reusch, J./Lenhard, U./Kuhn, J./Scholz, S. (2013): Die Arbeitswelt von heute - Daten, Schwerpunkte, Trends. In: Schröder, L./Urban, H. J. (Hg.): Gute Arbeit 2013: Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt: 293–366.
- Richter, G. (2010): Belastungen sind neutral! Das Belastungs- Beanspruchungsmodell. In: Faller, G. (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung: 70–74.
- Rigotti, T./Otto K./Mohr G. (2007): Psychologische Verträge und ihr Zusammenhang mit psychosozialen Befinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In: Richter, P. G./Rau, R./Mühlpfordt,

- S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit: Zum aktuellen Stand in einem Forschungs- und Praxisfeld. Festschrift aus Anlass der Emeritierung von Prof. Dr. Peter Richter: 227–246.
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt/Main.
- Satzer, R./Geray, M. (2006): Stress. Psyche ; Gesundheit ; Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis. Frankfurt/Main.
- Satzer, R./Geray, M. (2012): Stress - Psyche – Gesundheit. Das START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen. Frankfurt/Main.
- Sauer, D. (2006): Arbeit im Übergang - Gesellschaftliche Produktivkraft zwischen Zerstörung und Entfaltung. In: Sauer, D./Dunkel, W. (Hg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit: 241–257.
- Sauer, D./Boes A./Kratzer N.: Reorganisation des Unternehmens. In: SOFI et al (Hg.) (Hg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung: 323–350.
- Sauer, D. (2005a): Arbeit im Übergang. Hamburg.
- Sauer, D. (2005b): Von humanisierter zu guter Arbeit. Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. In: Wagner, H. (Hg.): Arbeit und Leistung: Gestern & Heute. Hamburg: 111–124.
- Sauer, D. (2010): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie: 545–568.
- Schäfer, C. (2008): Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 - Methoden und ausgewählte Ergebnisse. In: WSI-Mitteilungen, 61: 291–296.
- Schäfer, C. (2005): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen: 291–300.
- Schmiede, R. (2011): Macht Arbeit depressiv? Psychische Erkrankungen im flexiblen Kapitalismus. In: Koppetsch, C. (Hg.): Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus: Zur Transformation moderner Subjektivität. Wiesbaden: 113–138.
- Schmiede, R./Schilcher, C. (2010): Arbeits- und Industriesoziologie. In: Kneer, G./Schnoer, M. (Hg.): Handbuch Spezielle Soziologien. Wiesbaden: 11–35.
- Scholz, C. (2004): Human Ressourcen Management. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 428–440.
- Schönwälder, H. G. (2010): Psychische Belastung: Einbildung oder meßbare Realität? In: Schröder, L./Urban, H. J. (Hg.): Gute Arbeit 2010: Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt: 375–383.
- Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.) (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart.
- Schröder, L./Urban, H. J. (Hg.) (2010): Gute Arbeit 2010. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt.
- Schröder, L./Urban, H. J. (Hg.) (2013): Gute Arbeit 2013. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt.
- Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.) (2012): Gute Arbeit 2012. Zeitbombe Arbeitsstress - Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Frankfurt.
- Schröder, U. (Hg.) (2013): Gute Arbeit 2013. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt.
- Schumann, M.: Kampf um Rationalisierung - Suche nach neuer Übersichtlichkeit. In: WSI-Mitteilungen, 2008: 379–386.

- Schüpbach, H. (2007a): Die Rolle der Führungskräfte bei der Entwicklung und Umsetzung partizipativer Konzepte der Gesundheitsförderung. In: Henning, K./Richert, A./Hess, F. (Hg.): Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2020: Tagungsband zur Jahrestagung 2007 des BMBF-Förderschwerpunkts. Mainz: 167–174.
- Schüpbach, H. (2007b): Richter, P.G. ; Rau, R; Mühlpfordt, S. (Hrsg.). In: Richter, P./Rau, R./Mühlpfordt, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit: 28–41.
- Schüpbach, H. (2011a): Ressourcen für die Ressource Mensch. Soziotechnische Arbeitsgealtung in flexibilisierten Organisationen. In: Ochsenbein, G./Pekruhl, U./Spaar, R. ((Hg.): Human Ressource Management: Jahrbuch 2011. Zürich: 59–90.
- Schüpbach, H. (2011b): Partizipatives Gesundheitsmanagement. Eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive. In: Kratzer, N./Dunkel Wolfgang/Becker, K./Hinrichs, S. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: 77–88.
- Schwaab, M. O. (2010): Anwendungsfelder des Führens mit Zielen. In: Schwaab, M. O./Bergmann, G./Gairing, F./Kolb, M. (Hg.): Führen mit Zielen: Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: 21–40.
- Schwaab, M. O./Bergmann, G./Gairing, F./Kolb, M. (Hg.) (2010): Führen mit Zielen. Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Siegrist, J. (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
- Siegrist, J. (2013): Gesundheitsgefährdender Arbeitsstress? Antworten der Wissenschaft. In: Schröder, U. ((Hg.): Gute Arbeit 2013: Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt: 82–88.
- SOFI et al (Hg.) (2010): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Zweiter Bericht. Unsichere Erwerbsbeteiligung. Wiesbaden.
- Sprenger, R. K. (1998): Mythos Motivation. Frankfurt.
- Steinle, C./Krummacker, S. (2004): Profit-Center. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 1190–1196.
- SubArO (Hg.) (2005): Ökonomie der Subjektivität - Subjektivität der Ökonomie. Berlin.
- Thomae, H. (1965): Zur allgemeinen Charakteristik menschlichen Handelns. In: Thomae, H.: Motivation. Handbuch der Psychologie Bd. 3, Göttingen, S. 67-82
- Trautwein-Kalms, G./Ahlers, E. (2003): High-Potentials unter Druck - Gestaltung von Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Software/IT-Industrie. In: Pohlmann, M. D.-K. (Hg.): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Berlin: 243–294.
- Trischler, M./Kistler, E. (2010): Gute Erwerbsbiografien. Arbeitsbedingungen und Erwerbsverlauf. Stadtbergen.
- Uchatius, W./Rudzio, K. (08.07.10): Arbeiten bis der Arzt kommt. In: Die Zeit: 21–22.
- Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. Zürich.
- Volpert, W. (1974): Die "Humanisierung der Arbeit" und die Arbeitswissenschaft. Köln.
- Vormbusch, U. (2005): Das neue Alphabet des Kapitalismus: von A wie Audit bis Z wie Zertifizierung. In: Wagner, H. (Hg.): Rentier ich mich noch?: 87–112.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer - Eine neue Grundform der "Ware Arbeitskraft"? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: 131–158.

- Voß, G. G./Weiß, C. (2005): Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich? In: Lohr, K./Nickel, H. M. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Münster: 65–91.
- Voswinkel, S. (2000): Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G. (). (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: 39–62.
- Voswinkel, S./Kocyba, H. (2008): Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel. In: Dröge, K./Marrs, K./Menz Wolfgang (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: 21–40.
- Wagner, H. (Hg.) (2008): Arbeit und Leistung. Gestern & Heute. Hamburg.
- Wagner, H. (Hg.) (2005): "Rentier' ich mich noch?" Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg.
- Wanek, V. (2013): Arbeitsstressmodelle auf dem Prüfstand: Erklären sie den Anstieg der psychischen Morbidität bei Beschäftigten? In: Schröder, U. ((Hg.): Gute Arbeit 2013: Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt: 108–118.
- Weber, A. (2007a): Das Burnout-Syndrom - eine Krankheit moderner Gesellschaften. In: Weber, A./Hörmann, G. (Hg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: 74–90.
- Weber, A. (2007b): Psychische Erkrankungen im Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt. In: Weber, A./Hörmann, G. (Hg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: 21–33.
- Weber, A./Hörmann, G. (Hg.) (2007a): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart.
- Weber, A./Hörmann, G. (2007b): Psychosoziale Gesundheit im Beruf - vom Humankapital zur Humanität? In: Weber, A./Hörmann, G. (Hg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: 9–15.
- Weber, J. (2004): Controlling. In: Schreyögg, G./Werder, A. von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: 152–159.
- Wehrich, M./Voß, G. G. (2007): Resümee. In: Huchler, N./Voß, G. G./Wehrich, M. (Hg.): Soziale Mechanismen im Betrieb: Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit: 264–272.
- Weiss, V./Udris, I. (2005): Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau? In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2005: Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin: 125–146.
- Wenzel, F.-T. (2012): Die Burnout-Epidemie. Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen haben dramatisch zugenommen. In: Frankfurter Rundschau vom 30.4.2013.
- Wieland, R. (2000): Verfahren zur Ermittlung psychischer Belastung nach DIN EN ISO 10075-3. eine Betrachtung aus arbeitspsychologischer Perspektive - Workshop "Normung im Bereich der psychischen Arbeitsbelastung. <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Belastung-Stress/ISO10075/Norm-10075/Erklaerungsmodell/Erklaerungsmodell.html>.
- Wieland, R. (2010): BARMER_GEK Report 2010. http://www.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Versicherte/Komponenten/gemeinsame__PDF__Dokumente/Reports/2010__Gesundheitsreport,property=Data.pdf (26.08.2013).
- Wilde, B./Dunkel, W./Hinrichs, S./Menz, W. (2009): Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In: Badura, B./Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitsmedizin/Klose, J./Macco, K. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Heidelberg: 147–156.
- WSI in der Hans-Böckler Stiftung. http://www.boeckler.de/wsi_5863.htm. (abgerufen am 14.10.2013).
- WSI in der Hans-Böckler Stiftung: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung. Hintergrundinformationen. http://www.boeckler.de/wsi_5863.htm. (abgerufen am 14.10.2013).

Ziegler, A./Kriegesmann, B./Kley, T./Kublik, S. (Hg.) (2010): Betriebliche Innovationsfähigkeit: Die Perspektive der Betriebsräte. Empirische Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009. Marburg.

13 Anhänge

Stichprobenziehung, Erhebungsmethode und Gewichtung

Stichprobenziehung

Generell erfolgt die Stichprobenziehung über ein mehrstufiges Verfahren, das im Folgenden kurz erläutert werden soll. Weil in Deutschland kein Register mit Betriebsratsgremien existiert, scheidet diese Möglichkeit der Ziehung einer unabhängigen Betriebsstichprobe aus. Im Rahmen einer Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung in Nürnberg, konnte aber die Betriebsstättendatei der Bundesanstalt für Arbeit genutzt werden. Mit dieser Datei sind alle Betriebe in Deutschland statistisch erfasst. Sie bietet nicht nur eine allumfassende Adressdatei, sondern auch die Möglichkeit, die Gesamtheit der Betriebe nach Wirtschaftsbereich und Größenklasse zu schichten.

Das WSI vereinbarte mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) eine disproportional zur Grundgesamtheit aller Betriebsstätten angelegten Stichprobe. Die gewünschte Zellbesetzung war vom WSI vorgegeben. Eine disproportionale Ziehung wird dann als sinnvoll angesehen, wenn später Aussagen über einzelne Wirtschaftsbereiche oder Größenklassen gemacht werden sollen. So wird sichergestellt, dass eine ausreichende Anzahl Fälle aus jeder Zelle in die Stichprobe gelangen, auch wenn eine Zelle in der Grundgesamtheit nur schwach besetzt ist (vgl. infas Methodenbericht 2005, S. 9). Das Ziehungsergebnis wurde infas als Adressdatei der Betriebe zur Verfügung gestellt. Die gezogene Auswahl aus der IAB-Betriebsstättendatei stellt zugleich die Bruttostichprobe dar und verteilt sich wie folgt:

Tabelle 75: Verteilung der Bruttostichprobe 2007 nach Wirtschaftsbereich und Größenklasse

Wirtschaftsbereich	20 bis 49	50 bis 99	100 bis 199	200 bis 499	500 bis 999	1000 bis 1.999	2.000 und mehr	Total
Grundstoffe/Produktionsgüter	1.425	865	262	126	82	76	44	2.880
Investitions- und Gebrauchsgüter	6.627	544	477	231	111	105	106	8.201
Verbrauchsgüter	4.027	1.151	412	97	102	40	4	5.833
Baugewerbe	5.715	1.087	243	136	28	6		7.215
Handel (u. Reparatur)	8.365	1.166	714	290	167	49	5	10.756
Verkehr und Nachrichten	3.479	710	262	241	189	52	16	4.949
Kredit und Versicherungen	417	265	323	210	194	75	34	1.518
Sonstige private und öffentliche Dienstleistungen	18.037	2.332	2.540	965	477	251	96	24.698
Sonstige Branchen	190	261	244	139	77	25	22	957
Total	48.282	8.361	5.477	2.435	1.477	678	327	67.007

Quelle: infas Methodenbericht 2007, S. 12 (Übersicht 4)

Die Adressdatei aus dieser Bruttostichprobe nutzte infas für den nun folgenden telefonischen Screening-Prozess, in dem mit dem Betrieb geklärt werden muss, ob ein Betriebsrat existiert oder nicht. Da die Adressdatei aber keine Telefonnummern enthält – und dies naturgemäß die Grundlage für eine telefonische Befragung ist – , musste infas⁵² diese in einem gesonderten Schritt ermitteln und mit den jeweiligen Adressen verlinken. Insgesamt standen nach der Telefonnummernrecherche 46.380 Adressen (69,2% der gezogenen Adressen) zur Verfügung.

Für die Haupterhebung der WSI-Betriebsrätebefragung 2007 waren von infas 2.000 Interviews mit Betriebsräten zu realisieren. Dafür waren 25.500 Adressen für den nachfolgenden Screening-Prozess nötig, so die Erfahrungen von infas.⁵³ Als nächster Schritt muss mit den Betrieben telefonisch Kontakt aufgenommen werden. Dabei fielen beim ersten Kontaktversuch bereits alle fehlerhaft ermittelten bzw. veralteten Telefonnummern heraus (z. B. in Konkurs befindliche Unternehmen). Auch wurden die Betriebe entfernt, die nicht zur freien Wirtschaft gehören (hauptsächlich aus den Branchen Kreditinstitute und Versi-

⁵² Dies erfolgt bei infas über ein automatisiertes Verfahren, das auf eine digitale Quelle des Telefonnummernverzeichnisses (D-info) zurückgreift. Um dieses Verfahren zu optimieren, wurde manuell nachbearbeitet.

⁵³ Da mit der Erhebung in 2008 der Aufbau eines Panels geplant war, sollten für diesen Panelaufsatz gut 14.400 zusätzliche Adressen eingesetzt werden. Für beide Teilstichproben (Basis- und Aufstockung) wurden insgesamt 39.968 dieser 46.380 Adressen genutzt.

cherungen und sonstige private und öffentliche Dienstleistungen). Verbleibende Betriebe wurden anschließend befragt, ob ein Betriebsrat existiert. Ist dies der Fall, so zählt der Fall zur Grundgesamtheit. Wenn der Betrieb sich zur Teilnahme bereit erklärt hatte, konnte infas die eigentliche Befragung beginnen. Letztendlich wurde mit 36.835 Betrieben ein Screening-Gespräch geführt. Davon wurde für 7.810 Betriebe ein Betriebsrat ermittelt. Diese Summe stellt die Bruttostichprobe der Grundgesamtheit (identifizierte Betriebe mit Betriebsräten) dar.⁵⁴ Diese wurde daraufhin aufgeteilt in eine Basisstichprobe mit 4.716 Betrieben und in eine Aufstockungsstichprobe mit 3.094 Betrieben.

Damit wäre der grundsätzliche Prozess der Stichprobenziehung für die WSI-Befragungen von Betriebsräten umschrieben.

Studiendesign und Erhebungsbedingungen für die PARGEMA/WSI-Befragung 2008/09

Ab dem Jahr 2007 wurden die WSI-Befragungen zum Access-Panel⁵⁵ ausgebaut. Dieses Access-Panel wurde von infas nach umfangreichen Vorarbeiten und Absprache mit dem WSI initiiert, um die (oben beschriebene) aufwändige mehrstufige Rekrutierung der Stichprobenziehung zu vermeiden. Mit der PARGEMA/WSI-Befragung erfolgte somit erstmalig eine Wiederholungsbefragung bei den Panelteilnehmern. Dafür standen 3.458 Betriebsräte zur Verfügung, die in 2007 ihre Panelbereitschaft bekundet hatten. Mit dem vom WSI vorgegebenen Ziel, wiederum 2.000 auswertbare Interviews für die aktuelle Befragung zu erzielen, war daher nur eine Teilstichprobe nötig. Alle anderen Panelteilnehmer sollten vor dem Hintergrund der Panelpflege trotzdem hinsichtlich einer Aktualisierung des Status des Unternehmens (aktives Unternehmen, Anzahl der Beschäftigten) und des Betriebsrats (aktiver Betriebsrat und Betriebsratsgröße) kontaktiert werden. Die Panelstichprobe wurde vor Feldeinsatz in die beiden Gruppen „Teilnehmer der Haupterhebung“ und „Teilnehmer der Kurzbefragung“ unterteilt. Die Größenordnung für die Aufteilung legte infas basierend auf die Erfahrungen mit anderen Panelstudien fest.

Einsatzstichprobe für die Haupterhebung PARGEMA/WSI-Befragung 2008/09

Es wurde im Vorfeld mit infas festgelegt, dass aus methodischen Gründen jede Zelle – kombiniert aus Wirtschaftsbereich und Größenklasse – mit mindestens 20 Befragungsteilnehmern besetzt werden sollen. Dafür zog infas eine einfache Zufallsstichprobe. Befragungsteilnehmer aus größeren Unternehmen (ab 1.000 Beschäftigten) werden jedoch – aufgrund der geringen Verbreitung auch in der Grundgesamtheit - fast „zwangsläufige“

⁵⁴ Infas weist für die Befragung 2007 eine Gesamtausschöpfung für die bereinigte Bruttostichprobe von 55,5% aus. Darin eingerechnet sind bereits weitere stichprobenneutrale Ausfälle, die vor Berechnung der Ausschöpfungsquote abgezogen wurden. Dies sind etwa Betriebsräte, die in der Feldzeit nicht zu erreichen waren oder die doppelt in der Stichprobe aufgeführt wurden.

⁵⁵ Bei einem Access-Panel haben sich die Teilnehmer für mehrere Jahre bereit erklärt, bei Bedarf an Befragungen teilzunehmen. Auf diese Weise entfallen die einzelnen aufwendigen Stichprobenziehungen.

Ziehung in die Einsatzstichprobe gezogen. Die Anzahl solcher Unternehmen in der Grundgesamtheit ist bereits so gering, dass sich dies auch in der Anzahl verfügbarer Panelteilnehmer widerspiegelt.

Tabelle 76: Panelbestand der WSI/PARGEMA-Betriebsrätebefragungen 2008/09

Betriebsrätepanel - Einsatzstichprobe nach Wirtschaftsbereich und Betriebsgrößenklasse								
	Größenklassen							Total
	I 20 bis 49	II 50 bis 99	III 100 bis 199	IV 200 bis 499	V 500 bis 999	VI 1.000 bis 1.999	VII 2.000 und mehr	
Wirtschaftsbereich	80	53	33	39	32	31	21	289
Grundstoffe/Produktionsgüter	302	56	42	37	32	27	33	529
Verbrauchsgüter	185	78	38	33	30	16	1	381
Baugewerbe	113	28	30	28	8			207
Handel (u. Reparatur)	363	103	59	38	40	15	1	619
Verkehr und Nachrichten	108	31	20	36	27	12	2	236
Kredit und Versicherungen	42	26	28	21	28	13	4	162
sonstige Private und öffentliche Dienstleistungen	517	132	95	34	30	18	6	832
sonstige Branchen	22	28	32	37	26	9	2	156
Total	1.732	535	377	303	253	141	70	3.411

Quelle: infas Methodenbericht 2008

Die Feldphase der Datenerhebung lief vom 18. September 2008 bis zum 05. Dezember 2008. Um die Ausschöpfungsquote zu verbessern, wurde mit infas für den Januar 2009 eine Nacherhebungsphase mit weiteren durchzuführenden Interviews vereinbart.

Aus der nachfolgenden Synopse zum Studiendesign (Tabelle 77) sind die wichtigsten Rahmendaten tabellarisch zu entnehmen:

Tabelle 77: Synopse zum Studiendesign der PARGEMA/ WSI- Betriebsrätebefragung 2008/09

Stichprobe:	Panelteilnehmer der Betriebsrätebefragung 2007
Panelbasis:	n=3.458 Panelteilnehmer
Eingesetzte Adressen:	n=3.411 kontaktierte Betriebsräte nach Panelpflege n=2.422 Panelteilnehmer
Haupterhebung:	n=989 Panelteilnehmer
Kurzbefragung:	
Pretest:	04. August 2008 bis 15. August 2008 n=117 Interviews mit Betriebsräten
Feldzeit:	18. September 2008 bis 05. Dezember 2008
Haupterhebung:	05. Januar 2009 bis 21. Januar 2009
Nacherhebung:	
Erhebungsmethode:	telefonisch computergestützter Hauptfragebogen (CATI)
Erhebungsumfang:	n=1.700 auswertbare Interviews
Haupterhebung:	Interviewdauer: durchschn. 57,7 Minuten N=895 Interviews
Kurzbefragung:	Interviewdauer: durchschn. 5,1 Minuten
Panelausschöpfung	N=3.147 Betriebsräte weiterhin im Panel
Datenaufbereitung und –lieferung:	SPSS-Datensätze für: Pretestinterviews Hauptstudie (Haupterhebung), inkl. Gewichtung Kontaktdaten Panelstichprobe Tabellenbände für Haupterhebung gewichtet und ungewichtet

Quelle: infas Methodenbericht für die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

Ausschöpfung

Die Ausschöpfungsquote für die bereinigte Panelstichprobe der Haupterhebung der PARGEMA/WSI-Befragung 2008/09 beträgt 74,6%. Insgesamt haben besonders Betriebsräte aus kleineren Betrieben vergleichsweise häufig ihre Teilnahme verweigert. Es wird vermutet, dass die Länge des Interviews dabei eine Rolle spielt. In größeren Betrieben seien die Betriebsräte oftmals freigestellt und hätten eher Zeit, an einer Befragung teilzunehmen (vgl. infas Methodenbericht 2008, S. 23ff).

Erhebungsmethode

Die Befragung wurde als CATI-Erhebung (CATI=computer-assisted telephone interviews) in einem Telefon-Studio bei infas in Bonn durchgeführt. Dafür sind mehrere Interviewer eingesetzt worden, die im Vorfeld für die Besonderheiten der WSI-Betriebsrätebefragung geschult wurden. Für die Interviews werden den Interviewern sämtliche Fragentexte und Antwortskalen auf dem Bildschirm eingeblendet. Diese werden der Befragungsperson vorgelesen. Auf dem Bildschirm erscheinen auch an die Interviewer gerichtete Hinweise nach erlaubten Erläuterungen bei Nachfragen. Fragenfilter sind im Programm hinterlegt und regeln die Steuerung durch den Fragebogen, so dass der Interviewer davon entlastet ist.

Der Vorteil von telefonischen Befragungen gegenüber der schriftlichen Form liegt grundsätzlich in einer besseren Ausschöpfung der Stichprobenziehung, auch weil die Zielperson verbindlicher und maßgeschneiderter angesprochen werden kann. Von hoher Bedeutung ist die Möglichkeit, in einem CATI-Fragebogen komplexere Filterbedingungen zu hinterlegen. Dies ermöglicht eine zielgerichtete und damit zeitsparende Ansprache der Befragungsperson. Zudem können damit auch solche Themenblöcke erhoben werden, die sich nur an kleinere Teilgruppen der Befragten wenden. Vorteilhaft ist weiterhin, dass es im Vergleich zu postalischen Fragebogenaktionen bei Antwort-Verweigerern zu weniger missing-Werten kommt. Die Nichtbeantwortung von Fragen im Sinne von „keine Angabe“ kann bei CATI-Befragung besser gelöst werden, denn ein Überspringen einzelner Fragen ist nicht möglich. Falls eine Zielperson eine Frage nicht beantworten kann, erfasst der Interviewer „weiß nicht“. Sollte eine Zielperson eine Auskunft verweigern, erfasst er „verweigert“. Auf jeder in der Software eingeblendeten Antwortskala sind die entsprechenden Ausfallcodes vorgesehen (vgl. infas Methodenbericht 2005, S. 20).

Die Nachteile einer telefonischen Befragung können darin gesehen werden, dass Befragungspersonen die Zeit fehlt, um komplexere Fragen zu durchdenken. Auch ist der Umgang mit Listenvorläben zur Unterstützung langer Itemskalen schwieriger (ebd.).

Pretest

Im Vorfeld der WSI/PARGEMA-Befragung wurde ein Pretest zur Tauglichkeit des Fragebogens durchgeführt. Dabei ging es um die Verständlichkeit der Fragen insgesamt und

die korrekte Filterführung. Insgesamt wurden in der Zeit vom 04. Bis 15. August 2008 111 Pretest-Interviews geführt. Im Ergebnis dieser Pretests zeigte sich vor allem, dass die veranschlagte Zeitdauer der Interviews von durchschnittlich 50 Minuten mit 78,7 Minuten deutlich überschritten wurde. Durch Kürzungen und Optimierungen im Fragebogen konnte die Länge der Interviews auf 62,7 Minuten reduziert werden.

Der komplette Fragebogen dieser Sonderbefragung „Arbeit und Gesundheit“ ist im Anhang einzusehen. Die Dauer für diese gesonderten Fragen an die Betriebsräte wurde mit ca. 25 Minuten veranschlagt. Im Rahmen dieser Betriebsrätebefragung 2008/09 gab es eine zweite Sonderbefragung zu „Innovationen im Betrieb“, auch diese wurde mit ca. 20/25 Minuten veranschlagt – so dass sich unter Einbeziehung eines Fragenblocks mit Allgemeinen Fragen eine Gesamtlänge der telefonischen Interviews von ca. 60 bis 65 Minuten ergab.

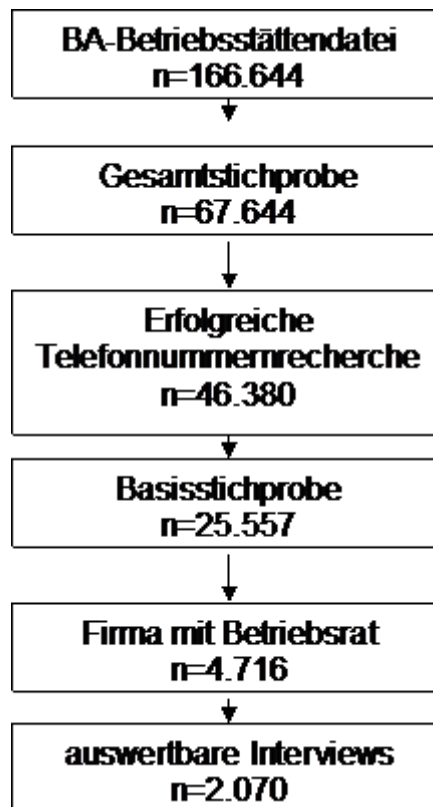
Gewichtung und Repräsentativität

Weil bei der WSI-Betriebsrätebefragung nur eine Stichprobe und nicht die Grundgesamtheit aller Betriebsräte befragt wird, müssen die gewonnenen Daten mit dem Ziel der Repräsentativität anschließend gewichtet werden. Die durchgeführten Interviews wurden nach Branche und Betriebsgrößenklasse gewichtet. Zunächst soll in aller Kürze die Logik der Gewichtung des Datensatzes beschrieben werden, darauf aufbauend wird auf die Panel-Gewichtung eingegangen.

Neben der Disproportionalität sind auch die weiteren Auswahlprozesse für die Stichprobe wieder auszugleichen. Zunächst gibt es einen auszugleichenden Auswahlprozess aufgrund der Ziehung aus der BA-Betriebsstättendatei. Der zweite Schritt ergibt sich aus den infrage kommenden Betrieben aus der Telefonnummernrecherche. Sodann erfolgt die Aufteilung der Adressen in Basisstichprobe und Aufstockung. Im dann einsetzenden Feldverlauf zeigt sich als nächster Auswahlprozess, ob der kontaktierte Betrieb einen Betriebsrat hat – und sollte dies der Fall sein, entscheidet sich zuguter Letzt, ob ein Interview tatsächlich zustande kommt (vgl. infas Methodenbericht 2008, S. 48). Die Stufen der Auswahlprozesse sind in der untenstehenden Abbildung 20 dargestellt. Für diese Auswahlprozesse lassen sich für alle befragten Betriebsräte (Merkmalsträger) empirische Auswahlwahrscheinlichkeiten errechnen. Am Ende werden diese zu einer „Gesamt“-Auswahlwahrscheinlichkeit zusammengefasst. Infas verwendet dafür den Kehrwert dieser Auswahlwahrscheinlichkeit als das Gewicht eines einzelnen Falls im Datensatz („Horitz-Thompson-Schätzer“).⁵⁶ (vgl. infas Methodenbericht 2008)

⁵⁶ Zu den unterschiedlichen Auswahlwahrscheinlichkeiten von Basisstichprobe und Aufstockungsstichprobe siehe ebenfalls den infas Methodenbericht 2008.

Abbildung 20: Übersicht: Auswahlwahrscheinlichkeiten und Gewichtungsprozess bei der WSI-Betriebsrätebefragung



Quelle: infas Methodenbericht 2008, S. 47, (leicht modifiziert)

Die Gewichtung erfolgte entlang der in der Stichprobenziehung verwendeten Schichtungszellen. Aufgrund einiger gering besetzter Zellen war es zur Vermeidung extremer Gewichtungsfaktoren erforderlich, einzelne Schichtungszellen zusammenzufassen. Dazu wurden innerhalb eines Wirtschaftsbereichs nebeneinander liegende Größenklassen zusammengefasst (vgl. infas Methodenbericht 2008, S. 48). Weil es sich bei der PARGE-MA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09 methodisch gesehen⁵⁷ um eine Panelstudie handelt, ist das Gewichtungskonzept so zu erweitern, dass auch die Panelmortalität darin Berücksichtigung findet.⁵⁸

Mit diesem Gewichtungsprozess konnte als Endprodukt ein repräsentativer Datensatz entstehen. Damit sind die hier vorgestellten Forschungsergebnisse repräsentativ für Be-

⁵⁷ Panelberechnungen sind mit dieser neueingeführten Panelstudie aufgrund der kurzen Befragungsdistanz allerdings noch nicht möglich.

⁵⁸ Siehe dazu ausführlich die Erläuterungen im infas-Methodenbericht 2008, S. 34ff

triebe ab 20 Beschäftigte mit Betriebsratsvertretung. Mit dem Datensatz lassen sich erstmalig branchen- und betriebsgrößenübergreifende quantitativ-empirische Befunde zu Arbeitsbedingungen im Kontext betrieblicher Rahmenbedingungen, wie der Existenz neuer Arbeits- und Organisationsformen, darlegen.

Datenaufbereitung, Datenprüfung und -bereinigung

Die Datenaufbereitung der Telefoninterviews wurde von infas durchgeführt. Dabei ging es vor allem um Konsistenzprüfungen, Filtersprünge und möglicherweise notwendige Abgleiche mit vorherigen Angaben. Eine Reihe von möglichen Inkonsistenzen wurden dem Interviewer bereits automatisch in der Befragungssituation auf dem Bildschirm ausgewiesen und konnten somit in der Interviewsituation gelöst werden. Die Daten aus der PAR-GEMA/WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09 liegen als SPSS-Datensatz vor, der auch die von infas errechnete GewichtungsvARIABLE enthält.